打通微信5时代的O2O变局



微信营销360度指南

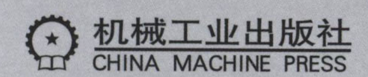
模型、案例、方法和技巧

谭运猛　袁俊　朱坤◎著

分众传媒董事局主席　**江南春**　倾情作序

艾瑞咨询集团联合总裁 **阮京文** | 互帮国际高级副总裁 **马旗戟**

强力推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者介绍

谭运猛

映盛中国创始人兼CEO，武汉国信安达信息技术有限公司董事长，华中科技大学互联网工程中心博士，国家信息安全产品认证管理委员会专家组成员，中国互联网协会网络营销工作委员会专家委员会委员。

谭运猛博士长期致力于互联网相关理论和技术的研究，在互联网互动营销、互联网舆情监测评估与信息安全相关领域研究和实践长达十余年。发表相关学术论文达50余篇，并完成国家自然科学基金项目、国家863子课题、国家科技部舆情监测分析平台项。

袁俊

映盛中国市场副总裁，清华-英国威尔士大学MBA学位，多年互联网营销经验，强于互联网盈利模式评估与咨询，解读互联网产品趋势与战略格局规划，并擅长于品牌、营销方面的策划和竞争战略格局规划。

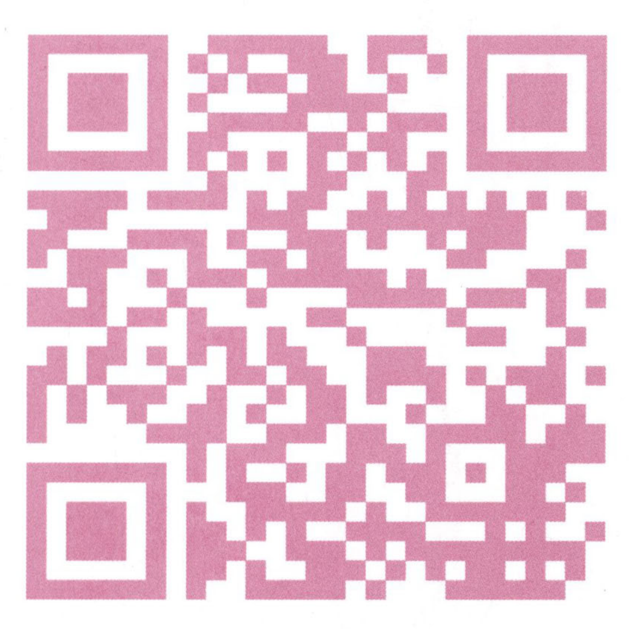
朱坤

两年数字营销行业经验，多年数据分析与算法设计经验，多次荣获计算数学领域奖项，擅于从数据的角度了解数字营销行业，对数字营销行业的发展与变化有独到的见解。

策划编辑：杨　勋
出版咨询：010-88379709

书装 BOOK DESIGN STUDIO
E-mail:hfye@263.net 设计咨询:010-88122196
北京·任燕飞装帧设计工作室

打通微信 5 时代的 O2O 变局



微信营销360度指南

模型、案例、方法和技巧

谭运猛　袁俊　朱坤◎著

分众传媒董事局主席 **江南春** 倾情作序

艾瑞咨询集团联合总裁 **阮京文** | 互帮国际高级副总裁 **马旗戟**

强力推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

打通微信5时代的O2O变局

微信营销360度指南

模型、案例、方法和技巧

谭运猛　袁俊　朱坤◎著


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《微信营销 360 度指南》主要讲述了如何使用微信在 O2O 时代产生最大的营销效果，即从“品牌传播”、“O2O”、“移动电商”、“功能营销”、“CRM”、“企业营销管理”六大维度，运用其独有的信息精准传递与丰富直接的支付形式，形成了一个有效的营销闭环，真正有效地将消费者吸引过来。与此同时，辅以案例，将微信矩阵纳入营销管理当中，用餐饮、教育、快消、旅游等行业的微信营销策略来详细解读微信营销的模型、案例、方法和技巧。

图书在版编目（CIP）数据

微信营销 360 度指南：模型、案例、方法和技巧/
谭运猛等著. —北京：机械工业出版社，2014.1(2014.5重印)
ISBN 978-7-111-45173-0

Ⅰ.①微… Ⅱ.①谭… Ⅲ.①网络营销—指南 Ⅳ.
①F713.36-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 303070 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：徐永杰 责任编辑：徐永杰 杨 勋
版式设计：张文贵 责任印制：杨 曦
北京市四季青双青印刷厂印刷

2014 年 5 月第 1 版 · 第 4 次印刷
170mm × 242mm · 16 印张 · 241 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-45173-0
定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务
社服务中心：(010) 88361066
销售一部：(010) 68326294
销售二部：(010) 88379649
读者购书热线：(010) 88379203

网络服务
教材网：http://www.cmpedu.com
机工官网：http://www.cmpbook.com
机工官博：http://weibo.com/cmp1952
封面无防伪标均为盗版



推荐序

授人以鱼莫如授人以渔

——写在读者阅读《微信营销360度指南
——模型、案例、方法和技巧》之前

日前，收到互联网营销专家谭运猛博士的邀约，约我为他即将出版的《微信营销360度指南——模型、案例、方法和技巧》一书写推荐序，欣然受邀。翻阅后，豁然开朗的冲击力，令我欣喜不已。

自从微信问世以来，一直处在数字营销业界的争论之中，究其争论原因，是微信营销给了业界一个全新的课题挑战。最初的一批微信营销倡导者们，使用类似于“微博营销”的方法运营微信，可事实证明，由于微信与微博截然不同，这条道路充满荆棘；伴随微信5.0版本上线，几乎百分之百的企业与数字营销从业者都面临了类似的迷惘，每个人都能看得到微信背后庞大的营销价值，却没有任何一位可以给出指导性标准如何玩转微信。

参详《微信营销360度指南——模型、案例、方法和技巧》，给到我的冲击力极其强大，相比较诸多微信营销方法指导类书籍，本书最大的特征在于“授人以鱼，莫如授人以渔”。谭运猛博士与本书写作项目组团队成员对于本书的驾驭，始终避免扮演布道者的角色，而是从驱动阅读者进行思考出发，从不同的角度、不同的行业、不同的维度，解析微信营销的挑战，提供面临不同挑战时采取的方法与策略思维指引。

微信为何会成为万众瞩目的焦点所在？因为微信真正给了人们一个相信移动营销时代莅临的理由；而微信营销又缘何让从业者感觉到无处发力？因为微信颠覆了原有的营销观念，从业者常有“身

在山中不识山”的困惑。感谢这样一本从战略层级解析微信营销方法论的出版物面世，令数字营销业界能从更高的切入点思考微信对营销带来的价值以及如何利用该营销价值驱动更多的商业利益成长。

期待着《微信营销360度指南——模型、案例、方法和技巧》上市后为读者们带来的耳目一新，感谢谭运猛博士以及映盛中国项目组同事们的努力，相信微信营销的行业破发将在本书的支持下变得触手可及。

微信营销的明天，会更好！

2013年11月1日



前　言

为那一场，数字营销的狼烟逐鹿

研究千变万化的数字营销潮流，一贯是我与我团队的兴趣所在，因为数字营销的方法论进化历程，永远和互联网产品密不可分，每每有跨时代的互联网产品横空出世，也同步暗示着可以被颠覆与可以被重新书写的史诗卷轴的延展——而在微信逐步走向世人的岁月，针对微信，如何开展数字营销并且解析商业价值，本身就是一门颇有趣味性的研究课题。

如果说新浪微博驱动社会化商业经济潮流，还属于诸多竞争变量后的结果，那腾讯微信则意味着一种不存在任何悬念的必然。

新浪抓住微博这个金矿，新浪、网易、搜狐、腾讯分任综合门户的四大基柱，各有千秋、各有筹码，整体来说，那段岁月的中文互联网，满座衣冠胜雪固然不假，“综合门户”这一暗示着平台级的竞争背后，却缺少任何一家门户网站能归拢泛需求用户的神器级产品。接着，新浪微博来了，它并不孤独，因为同时腾讯、网易、搜狐也都高举着微博的招牌步步趋近，奈何互联网征战唯快不破，错过最佳时机的三大后入者，使尽浑身解数也不过是空叹尘烟。“社会化”口号喊得最响的那些年，新浪微博一骑绝尘，没有之一。

在商业竞争中，并不需要做对所有的事情，决胜的根本，常常是你需要比竞争对手犯更少的错误。在新浪微博大获全胜的案例中，我们可以观察到这种痕迹的效益最大化，从严格意义上来说，网易、搜狐当真没有在微博战略上犯太多错误，它们唯一的错误就是“慢”了半拍，而这个“半拍”针对微博这款产品的生命周期而言，贯彻到了生命周期的峰值以及越过峰值的若干时间段。

微信从另外一个角度诠释了商业竞争的胜负格局，即便在阿里

“来往”、盛大“有你”、网易“易信”宣称要把微信掀翻在地踩上一万只脚令其永世不得翻身时，我们都可以观察到微信的那种从容，那是一种源于商战中习惯性胜利的从容，也是一种源于竞争底气在手的从容——潜台词丝毫不复杂，腾讯不是以一条微信产品线单兵直入，而是在“微信”这支名义上的孤军背后，押上腾讯的全部集团军，从电商到地图，从IM到游戏，从文学到在线支付。纵观腾讯系千亿级事业线的战略大盘，放眼天下逐鹿诸侯，能撼动腾讯者屈指可数。这一只手就可数得过来的竞争者，还偏生都在这场你死我活的战役中，全落下了何止一个身位？

任何能改写互联网格局的产品爆发，都意味着数字营销方法论的进化在即。

微信驱动的营销方法论变化，与微信的精彩成长过程相比，亦毫不逊色。

这期间，诸多数字营销从业者们，前赴后继尝试着多条路线，酝酿着利用这一次跨越PC互联网和移动互联网两界的革命，将数字营销方法论涅槃。而我和我的团队同事们，便有幸在这一波历练浮沉中，近距离见证微信从弱小走向强大，也见证了同业者们的辛勤与思考。

本书，是我与我团队的同事们，向微信团队与微信营销从业者们致敬的一面旗帜。希望，本书能驱动更高质量的数字营销领域探讨；也希望，更多优秀的微信营销观点能在不断碰撞中被激发。

微信，带来的是互联网战局失衡，带来的是移动互联网商业价值的彻底苏醒，也带来数字营销行业的狼烟逐鹿，虽无刀光剑影，其间万千精彩，又岂是寥寥数言可述。

感谢数字营销业内各位同仁，在本书从思路到成型过程中的帮助与指点。

期待数字营销业的未来，更多璀璨！

谭运猛

2013年11月于上海



目　录

第3章 云端漫步，微信重铸O2O

第4章 微信支付，拇指电商

第5章 一键封喉，微信功能营销

第 6 章　CRM 之力，无微不至

第 7 章 微信矩阵，重塑管理

第 8 章　积微成著，不可限量

第 1 章

微信洪流，商机暗涌



什么是微信？这是一个移动互联网时代被热议的一个话题。

有人说，微信本质上是一个“APP STORE”，用户进入微信听歌、购物、支付、游戏，包罗万象的功能，似乎让很多移动应用无需直接安装于操作系统，直接负载于微信平台即可。从此意义而言，微信有如 PC 上的一个公用文件夹，其中包含了各种功能的应用软件，满足人们的使用需求。微信，真的仅此而已么？

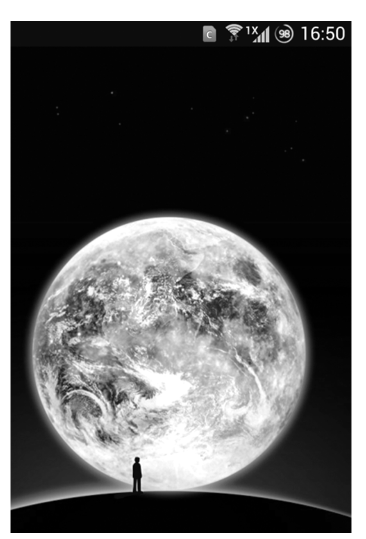
对微信的理解，仁者见仁。在拍照发烧友看来，微信可能就是一个在线分享的相册工具，他们可以方便地在朋友圈中分享照片，交流心得；在事务繁多、日程满档的商务人士的眼里，微信则是一个很好的消息记录与提醒工具，可以作为记事本，记录重要的文字与语音信息，也可以作为日程提醒的工具；而对于营销公关公司来说，微信开辟了社会化媒体营销新的战场，“订阅号”、“服务号”、“二维码”好比营销业者的利器，助其划开微信营销的重重迷雾。

微信者，“微”于其形，“信”于其义，此为微信也。

借用微信团队总负责人张小龙对微信的释义：“微信的起点，就是一套消息系统，这套消息系统的核心即为对象和信息，其最关键的使命是沟通。”

从“沟通”与“交流”出发，用户通过对话享受服务；微信开发者通过沟通聚合资源；企业主通过对话找到潜在用户；微信营销业者通过对话精准定位。在“你情我愿”的大背景下，微信的四类功能主体各取所需，微信也因此得到了飞速的发展，社会，真正进入了“拇指时代”。

1.1　拇指，改变世界



微信，作为一款真正体现“以用户的使用需求为导向”的产品，版本的更迭、功能的更新、画面的优化，都是以不断满足用户日益丰富的使用需求、以方便用户的操作体验为目的的。为了适应用户日益成熟的操作习惯，微信大大小小十余个版本，基础的结构始终没有发生改变，不断增加的功能始终没有改变主界面的布局与风格。用户进入微信，看到的欢迎界面，两年来，始终是人与星球的共存。

以这种产品发展战略为依托，负载于微信平台的功能越来越多，积累的稳定用户群体越来越大，市场规模不断膨胀，在腾讯成熟的生态体系的帮扶下，微信的用户数量和活跃时间的增长速度已经超过了如日中天的微博，日后必将成为移动互联网发展的排头兵、领路人。

1.1.1　微信的发端

2009年诞生的微博，创造性地将用户聚合在统一的平台上，人们习惯了坐在电脑前，在平台上沟通、交流、分享心得，体验到了全新的信息创造与接收方式所带来的巨大便利，没有意识到一种全新的信息交流方式正汹涌袭来。

3G智能传输网络的普及和智能移动终端的兴起，为一种有别于微博的崭新的信息交流方式和营销解决方案铺平了道路。开辟智能手机上新的通信工具成为移动互联网开发者在2011年竞相争夺的战略要地，“千信大战”一触即发。米聊、Talkbox、新浪微友、移动飞聊、360口信、MM、友信、速聊、微信等通信工具作为我国向移动互联网时代快速演化的必然产物，引爆了2011年的互联网移动通信市场。最终，微信依靠腾讯成熟稳定的生态体系，依托庞大的既有用户群体和清晰的产品定位，成为这场大战的最终胜利者，占领了智能移动终端通信工具的制高点，抢夺

了大量的市场。

微信两年多的发展历程，并没有改变其底层基础结构，所发布的十几个版本无不体现在对功能、应用层面的创新。

2011 年 1 月 21 日，微信针对 iPhone 用户发布了微信 1.0 测试版。该版本支持直接导入 QQ 联系人资料，具有快速分享消息、照片分享、设置头像的简单功能。用户可以享受极速的楼层式对话（有点类似于论坛回帖的展现形式）、即时拍照发送以及个性化头像设置服务。但过于单一的服务内容，过于浅显的服务纵深，似乎只是 QQ 的移动化移植，并没有触动移动用户最为核心的使用需求。虽然有腾讯生态的大力扶持，注册用户也寥寥无几。



不过短短两个月，来自用户的体验反馈，让微信的研发团队清晰地认识到1.0 版本的不足和亟待改进的内短板。3 月 21 日，1.1 版本正式发布，微信打通了腾讯微博，允许微信用户以私信的方式发送图片；而在移动对话端，则主要打通了手机通讯录，支持手机通讯录的搜索，实现了 QQ 账号、微信账号、手机通讯录的“三位一体”的账号关系体系，形成了微信所独有的移动用户生态系统。截至 1.1 版本发布，微信“熟人社交”、“强互动”的标签已成为骨子里面的基因。



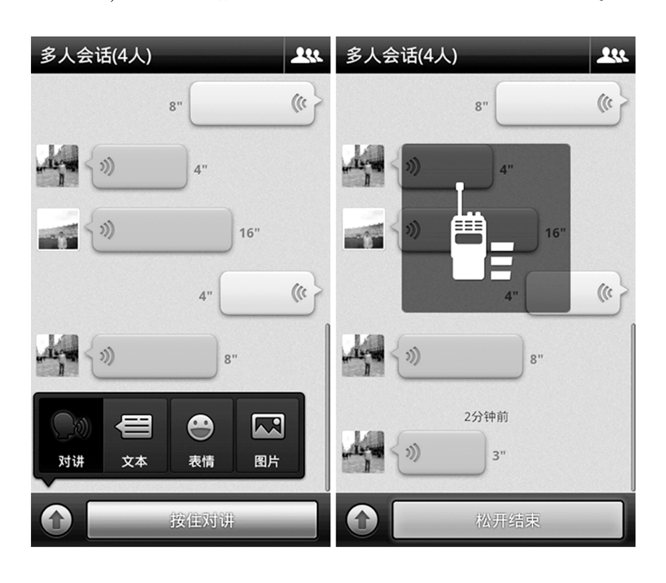
10 天之后的 1.2 版本，则将 QQ 中大家所熟知的多人对话搬到了微信平台上，群组功能的实现，加大了微信服务的覆盖面，而黑名单的引入，则让微信有了和手机通话类似的功能，避免用户被垃圾信息所侵扰，优化了用户的体验。



接踵而来的 4 月 6 日发布的 1.3 版本，微信团队致力于优化用户交互体验，基本确定微信主功能界面：分为微信、通讯录、找朋友（发现）和设置四个主导航按钮，在此后多次的版本更迭中，主功能界面始终没有大的变化；可以说，1.1、1.2、1.3 版本是微信团队在 1.0 版本上的优化，更加丰富的功能提升了微信的品牌影响力，但却没有从本质上改变其 QQ 移动化替身的阴影，对用户的吸引力不大，注册用户不过四五百万人，发展远不如预期。



似乎是为了摆脱微信与移动 QQ 画等号的误区，2011 年 5 月 10 日发布的微信 2.0 版本创造性地加入了语音对讲功能。语音对讲功能的实现，真正迎合了移动用户快节奏、碎片化的基本属性，将手机通信从双手打字的传统信息沟通方式中解脱出来，助力微信洗脱移动 QQ 的阴影，深深打上了属于自己的功能烙印。该功能的加入，使得微信的用户群第一次有了显著增长。

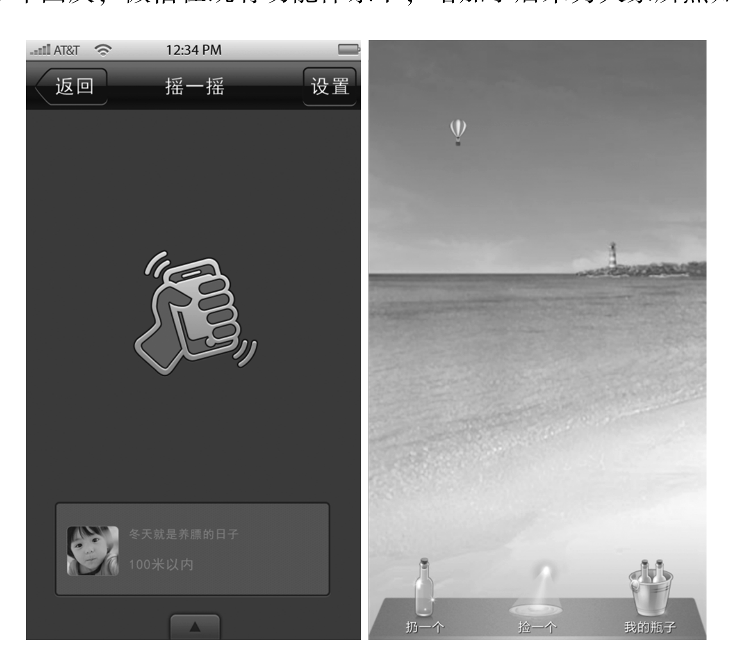


而从 6 月 8 日更新的 2.1 版本至 8 月 3 日更新的 2.5 版本，则在语音聊天工具的定位上，不断深化微信的移动社交功能。2.1 版本寻找通讯录中使用微

信的好友、2. 2 版本语音消息的离线化设置和好友推荐功能、2. 5 版本查找附近的人和语音记事本等功能，都是为这一目的而做出的大胆尝试，使得微信这样一个以熟人交流为主的工具迎合了同陌生人交流通信的需要，微信自此不再是单纯的即时聊天软件（个人 IM 工具），而开始向社交类应用发展。微信用户不断拓宽自身的社交范围，基于统一的移动化平台，在系统的微信生态圈中，随时随地交友、互动，用户规模也激增至 1500 万左右。



2011 年国庆，微信在既有功能体系下，增加了后来为大家所熟知的“摇



一摇”和“漂流瓶”功能，3.0版本正式呈现在用户面前。将支持的手机号段扩展至港、澳、台等地，拓宽了微信的人群覆盖面积，“摇一摇”和“漂流瓶”功能则加速了微信社交属性的推进力度。作为一种独特的信息输入方式，“摇一摇”在满足移动用户趣味性的同时，为日后加载更多的功能奠定了良好的群众基础。

随后的3.1和3.5版本，则在简化微信用户注册流程的基础上，允许全球超过100个国家和地区的注册申请，吸引着全球用户使用微信这一款产品，真正让微信走向了国际舞台，微信的英文版本WeChat也正式出炉。同时，在3.5版本中，还第一次将二维码概念融入到微信体系下，允许用户在各类阵地上分享自己的二维码，这应该算是日后“扫一扫”功能的铺垫。随着微信社交属性的不断深化，微信的在线用户在2011年底首次突破了5000万人，取得了初步的成功。

2012年4月19日，微信发布的4.0版本首次引入了“朋友圈”概念。微信用户在朋友圈中可以分享图片、记录心情等，使得其每天的发帖量已经大大超过了微博最鼎盛的时刻，成为我国互联网最常用的社交工具，极大地增强了用户的使用黏性。同时，4.0版本的位置签到功能，能够让微信好友实时了解自身位置动态，为微信的移动定位技术的实现埋下了伏笔。“朋友圈”的巨大成功，使得微信的使用人群爆发式的增长，在2012年的4月达到1亿。



3 个月后的 7 月 19 日，微信 4.2 版本降临。视频聊天插件的推出，让免费短信、免费语音的愿景成为可能，也让“微信到底要不要收费”成为当时热议的话题。免费信息概念的提出，对于用户来说具有巨大的吸引力，对传统的移动运营商造成了巨大的业务冲击。同时，4.2 版本还推出了网页版微信，让微信的使用用户不再局限在智能移动终端，在 PC 端，微信同样适用。打通互联网和移动互联网业务线的微信，打通移动互联网和移动通信业务的微信，发展速度惊人，势不可挡。



9 月 5 日更新的 4.3 版本，新增了“摇一摇”传图功能，打通了电脑和移



动终端的图片分享机制。用户只需摇动手机，便可将电脑中的图片移入手机当中；同时，4.3 版本新增的“扫一扫”功能，使得二维码正式进入历史舞台。让营销从业者看到了微信营销的希望。入门门槛低、设计难度小、人群基数大，使得众多的企业投身于二维码业务当中，用户只需扫二维码，便可了解到丰富的企业营销信息，是微信对线上和线下的融合做出的一次大胆的尝试。



2013 年 1 月 15 日，微信的使用用户达到 3 亿。在此背景下，2 月 5 日微信 4.5 版本到来。这一版本进一步丰富了“摇一摇”和二维码的功能，用户可以将正在听的歌曲摇到手机当中；4.5 版本同时还加入了语音提醒和根据对方发来的位置进行导航的功能。微信所承载的功能越来越多，对人们生活的影响也越来越大。

漫长的等待，众说纷纭的前景预测，微信 5.0 在人们的翘首以盼中如期而至，引爆了 2013 年的移动互联网市场。5.0 版本的出现，不管是在线支付功能、表情商店、订阅账号的折叠、游戏中心还是二维码扫描条形码报价、实时街景、在线翻译等都引起了人们的强烈兴趣，堪称微信发展史上最为重要的一次更新，与 4.5 版本相比，微信 5.0 版本的改变主要体现在以下几个方面：

（1）订阅号折叠功能。对微信上众多公众账号、营销账号影响最大的功能就是订阅号折叠功能。订阅号折叠将所有的公众平台进行折叠，用户订阅的营销账号都被收在“订阅号”里。用户必须先进入“订阅号”中，从众多订阅的营销账号中选择自己感兴趣的进行阅读。这一功能，能够免去用户被大量营销信息刷屏的烦恼，避免微信走上微博被营销信息充斥而造成价值下降的老路。但从企业微信营销账号的角度出发，则无疑是一次严重打击，订阅号折叠以后，公众账号无法在醒目的位置凸显自己的营销信息，营销效果将急剧下降。有研究表明，打开订阅号的用户，大部分只会将目光停留在前 3 个公众账号上，如此稀缺的资源，定将引起营销业者的激烈争夺。



（2）游戏中心。微信5.0版本第一次将游戏引入移动端，并赋予游戏以社交属性。“经典打飞机”、“天天爱消除”等游戏都是经典游戏的移动化产物。本身并不新颖、画面并不美观、操作并不简便，但却长期占据APP下载的榜首。其中最大的原因就在于其社交属性，基于微信的庞大用户群体，如何提升游戏积分在好友中的排名的意义已经远远超过了游戏本身给用户带来的感官体验。可以说，游戏中心是微信多年培养、维系用户社交功能的结果。



未来，游戏积分、游戏道具等必将在微信生态体系中发挥更大的作用，引领微信未来的发展。

（3）在线支付。微信5.0在线支付功能的推出，旨在利用人们碎片化的时间，满足移动用户碎片化的小额交易的需要。虽然目前的在线支付功能仍处在萌芽状态，开放程度尚有挖掘空间，支持的商户还比较少，想在微信上捞金的大量零散商家尚未接入微信支付、以内容传播为主的公众账号也并未接入微信的在线支付功能。但展现出来的潜力是巨大的，基于逐步成熟的在线支付功能，未来的微信，将能真正打通线上线下交易，移动用户可以随时随地进行金融交易、实物与虚拟货品的购买，将对支付宝形成强有力的冲击，促进我国的电子商务逐步向着移动化的发展方向发展。

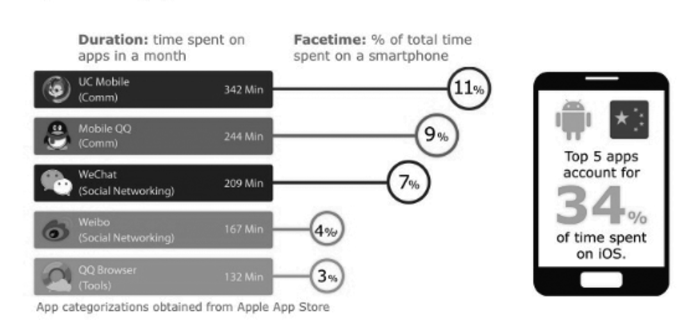


1.1.2　微信逆袭！新浪微博心头永远的痛！

诞生于2009年8月的新浪微博，在2012年9月30日用户规模达到4亿，实现这个目标，新浪微博花费了3年的时间。而截至2013年第一季度，其注册用户数突破5.36亿，与2012年底相比增长6.6%。借助于移动终端技术的发展，日活跃用户中使用移动终端登录新浪微博的用户比例达到76.5%，新浪微博的用户群体正在由PC端向着移动端过渡。

相比而言，晚了一年半才“出生”的微信，虽然在2013年第一季度的用户数量已足够令人侧目，相比新浪微博仍有差距。但自2011年1月诞生之日起至突破4亿用户大关，微信只用了两年的时间，每天接近70万人的用户增长速度令新浪微博也难望其项背。快速的用户增长速度，预示着未来在移动互联网大行其道的时代，微信和新浪微博的竞争将日趋激烈。

根据市场研究机构TNS在2013年上半年的一份关于APP活跃度的研究报告，微信以月均204分钟的用户在线时间排名第三，新浪微博的用户平均在线时间则为167分钟，排名第四。



可以看到，从用户在线时间/活跃时间的角度来看，微信现已超越新浪微博，成为用户更加青睐的移动工具。更加活跃的用户数量将力助微信在与新浪微博的竞争中占得先机。

1.1.3　微信不微，头把社交交椅争夺战

微信之所以能够经过短短两年多的发展，历经10余个版本的更迭之后，聚合庞大用户群体，能够在发展的初期从“千信大战”的战火中生存下来，后发制人，完成对“陌陌”、“米聊”等前辈同类产品的逆袭，成功的原因值得我们深思：

（1）微信用户无所不在。作为一款定位为即时聊天工具的产品，微信生态运转最为核心的关键就是用户数量。没有庞大的用户群体，如何为用户提供“查找附近的人”、“摇一摇”等喜闻乐见的功能呢？试想：如果没有足够数量的活跃用户，当用户使用“查找附近的人”时，查找到的用户寥寥无几；当用户“摇一摇”，长时间都没办法找到有缘人时，这个功能还有存在的必

要么？

因而，如何不断扩张微信产品的辐射范围、如何维系来之不易的忠实用户是微信开发团队需要解决的最关键的问题。从微信的发展历程中我们可以看出，微信为解决这个问题，主要从以下几个方面着手，齐头并进，取得了显著的效果。

1）微信之所以能够在前期的产品推广上取得成功，很大程度上取决于摊上了一个好“爹”。腾讯多年的用户积累，为微信产品的前期推广准备了充足的弹药，不仅让微信拥有了免费的推广平台，还为其积累了最初的忠实用户。得天独厚的用户原始积累，成熟稳定的腾讯生态体系的庇护，是微信用户得以快速增长的首要原因。而微博发展速度之所以无法和微信相比，很大一部分原因在于其原始用户的积累花费了太多的时间，由于没有原始用户的积累，新浪微博必须从无到有，通过自有平台、其他线上线下付费平台进行产品的推广，客观上减缓了用户规模增长的速度。

2）微信在发展过程中，不断简化注册流程，降低新用户注册、填写资料所花费的时间。从开始的新用户注册需要填写一系列的资料和证明到后面的可以从其他平台完整移植账号，微信的发展史可以说是注册登记过程的简化史。与微信相比，新浪微博的用户注册登记仍然遵循传统互联网发展的老路，需要填写邮箱、用户名、联系方式等大量的登记信息，虽然在安全性上得到了重重保护，但却在无形中降低了用户的注册体验。

3）微信自诞生之日始，就致力于整合全球资源，从 3.0 版本支持繁体中文界面且支持 5 个地区手机号段的移动访问开始，增加了微信产品的用户黏性，将微信的产品触角扩张到规模庞大的海外同胞，并借由海外华人的口碑传播和推广，纳入了大量的国外用户，在很大程度上丰富了微信产品的用户人群属性，帮助微信团队搜集更为全面的用户数据。在此基础上，微信为迎合海外人群的使用习惯，在接下来的 3.1 版本中开发了完整的英文显示页面，以国外用户更为习惯的移动通信方式，借鉴国外成功的移动通信软体的实战经验，在巩固既有用户的同时，吸引大量的新用户的注册使用。而 2 个月后的 3.5 版本，初尝甜头的微信开发团队将微信的使用范围从 5 个海外地区扩展至 100 个，吸引的用户人群岂止 10 倍？稳定、优质的海外使用人群，为微信英文版本“WeChat”的发布奠定了坚实的用户基础。截至 2013 年 7 月，

“WeChat”的用户数量已经达到7000万人，为微信海外用户的成长提供了源源不断的动力。而新浪微博在海外扩张上面则显得较为缓慢，绝大部分的活跃用户仍然集中在国内，在海外的竞争中，微博与“推特”、“脸书”相比，显得相对渺小。

4）微信好友的来源可能是你的通讯录里面的好友、QQ上的好友、直接通过微信号添加的熟人、通过二维码扫描后的商家，也有可能是你通过好友搜索所添加的陌生人。前三种好友强调了微信“熟人间”互动的产品特性，通讯录、QQ以及微信的相互打通，让微信用户免去了需要重新添加熟人好友的繁琐过程，一键便可完成，让熟人间的沟通交流方式平稳过渡到微信平台；而后面两种则将微信的用户关系扩展至全新的领域，将完全陌生的用户纳入了人们的好友圈，真正体现了微信的社交属性，有效提升了微信产品的吸引力。而微博需要搜索好友用户账号的方式一定程度上增加了用户添加熟人好友的操作难度（用户需要重新按照熟人的微博账号，一个一个地搜索添加），也束缚了微博用户认知未知世界、增加与陌生人沟通交流的机会，将微博用户圈定在相对封闭、狭小的范围内。这种单调的好友来源，不可避免地会降低用户的使用黏性，相较于微信而言，微博对用户的吸引力明显不足。

（2）“无所不能”的微信。微信打通了手机通讯录、QQ，通过二维码技术让用户与商家实现了无缝对接，通过“摇一摇”、“查找附近的人”功能让用户的社交属性发挥到了极致，打造了一个完整的生态体系。在统一的体系运营机制下，微信用户可以在微信平台上聊天交友、语音通话、浏览信息、商品购买、在线支付、街景搜索、休闲娱乐等，功能覆盖全面的微信相比仅能为用户提供沟通交流的微博平台来说，对用户的吸引力自然不可同日而语。

1）腾讯多年的市场运营，在多个领域拥有了丰富的技术经验和市场优势。“财付通”让腾讯涉足在线支付领域、“QQ游戏”、“诛仙”等网络游戏的成功运营为腾讯积累了丰富的线上游戏运营经验、而引以为傲的QQ聊天工具，不仅为腾讯积累了规模庞大的用户数据，还让腾讯拥有了我国最为先进的聊天交友技术。现阶段的腾讯作为互联网领域的巨头，已经形成了完善的生态价值体系，在该体系下，各项资源共享、各项业务互补、各项数据互通，构筑了腾讯最为核心的品牌竞争力。

而在该体系下诞生的微信，实现了多项功能的“微信化”移植，蚂蚁搬

家似的将所掌握的 PC 端的技术搬到微信平台上，结合先进的移动互联网技术进行技术产品的“微创新”，取得了市场的良好反响。微信已经不仅是最初单纯的个人 IM 工具，而是发展成为集语音聊天、视频通话、LBS 定位、在线支付、在线商城、智能搜索等于一身的“巨无霸”产品，远不是纯粹提供信息发布平台的新浪微博所能及的。

未来，随着移动互联网技术的不断发展，微信将搭载更为先进的技术，承载更多的实用功能，为用户提供更为全面的服务，更加方便用户的生活，发展前景不可限量。

2）微信无限扩展了“沟通”的方式和途径。微信最为核心的“沟通、交流”的思想被无限放大，应用在微信生态体系的各个领域。微信用户通过二维码扫描可以与线商下家“沟通”，通过“摇一摇”、“查找附近的人”等功能与陌生人“沟通”，通过语音聊天、朋友圈等功能与熟人“沟通”，通过“经典打飞机”、“天天爱消除”等游戏与游戏好友“沟通”。基于“沟通”，营销从业者可以在微信平台上开展实时营销和精准定位、用户可以在微信平台上进行语音搜索与实时定位、移动应用开发者可以在微信平台上进行定制化的应用服务、微信研发团队则能在微信平台上搜集到越来越多的用户需求和用户信息。开发者、使用者、营销从业者和应用者，在“沟通”的理念下，在丰富的功能应用的帮扶下，构筑了系统化的微信生态体系。而微博在功能层面所提供的服务相对单一，其信息发布的属性过于显著，严重阻碍了其衍生产品功能的开发，新浪企业版微博商业化进程的缓慢就是很好的例证。

（3）“免费”的诱惑。记得不久前，一场关于“微信到底应不应该收费”的话题被广为提及，吸引了全国移动用户的目光，引起了全国人民的大讨论，正面负面观点针锋相对、各抒己见。微信到底是消费流量还是消费话费？这是个问题。

微信的发展，得益于移动通信网络的普及和移动终端的飞速发展。在移动互联网已成为历史发展的必然趋势的大背景下，人们开始越来越习惯于借助移动网络进行沟通和交流。但高昂的 3G 视频通话费用、复杂的移动通信计费标准有如人们钱包上的锉刀，一点一点地蚕食着人们手中的“人民币”，消磨着用户对移动通信的信心。而微信的出现，很好地拿掉了压在人们心上的这一把刀。“只需少量的流量费用，便可享受实时语音聊天、实时移动视频通

话”，这样的宣传，怎么能不让心力交瘁的移动用户趋之若鹜呢？

可见，人们对于“微信到底应不应该收费”话题的关注，是由于其形成了对人们既得利益的挑战。打通手机通讯录，几乎免费的对话、沟通与分享的微信，实现了移动通信与移动互联的互通，人们可以毫无压力地享受移动互联网带来的便利。同时，“免费”的语音聊天，将人们从双手在狭小屏幕上打字的艰辛中解放出来，更加符合人们对碎片化时间的使用需求，让人们能够在等车时、旅行中进行实时的沟通与交流，真正地方便了人们的移动生活。

并且，随着移动通信网络（WIFI）的普及，借助智能移动终端进行微信聊天的成本将呈现加速下滑的态势。成本的低廉，从根本上能让微信负载更多的应用功能。如若让我们置身于2011年WIFI不够发达的中国，类似“节奏大师”、“天天爱消除”这类流量耗费巨大的应用，有多少用户敢于尝试呢？因此，随着通信技术的进步，微信“免费”诱惑的范围将不断扩大，从当前的语音聊天、视频通话不断向外延伸，吸引越来越多的人来分食这块巨大的“免费”蛋糕。

相比而言，新浪微博依旧需要用户进行文字内容的输入，产品属性过于单一。虽然140字的篇幅限制很好地迎合了当前人们快节奏的生活需求，但内容输入方式的无法选择性，却让用户需要花费大量的时间浪费在文字录入阶段。图文展示的方式，也开始慢慢被用户所厌倦，无法很好地适应移动用户碎片化时间的使用需求。因此，在移动化时代发展趋势越来越明朗的环境下，微信的产品吸引力肯定会超过新浪微博，成为我国移动互联网的代表性产品。

（4）给微信一个鲸吞天下的理由。说到微信产品本身的推广方式，一则笑话发人深省：某人进入手机店买手机，对店员说想要一部凸显身份、能在人们面前找到自信的手机，店员便给他介绍了诸多高端大气上档次的手机，自然价格不菲。而买家却囊中羞涩，无法负担，希望店员能给他介绍一款实惠的，同时也能满足他要求的机型，店员想了想，便给他在一款山寨机上安装了微信，并对买家说：“这样效果是一样的，能让你迅速找到朋友，找到自信！”笑话虽然夸张，但却真真切切地将微信的产品特点营销了出去。

微信团队对产品本身的推广方式，可谓海陆空集团军作战，既借助腾讯生态内既有的QQ面板、聊天工具、QQ邮箱、QQ微博进行“扫荡式”的覆盖，又通过在各类门户网站、阵地上投放各种段子、视频、图片，形象生动

地进行产品展示，在短时间内积聚了大量的人气，获得了出色的市场反响，再配合用户之间口耳相传的“病毒式营销”方式，微信，迅速挤进了人们的移动生活，毫无悬念地出现在人们的移动终端中。

早在2011年初微信问世之际，人们发现打开QQ邮箱，便能收到微信的产品宣传邮件，使用QQ邮箱漂流瓶，也有很大概率会捡到满载微信推广信息的瓶子；在门户网站阅览一条新闻，也会时不时地弹出来“是否分享到微信”的提示信息。一时间，微信的身影无处不在，充斥着人们的互联网生活。

此外，微信营销还把口碑营销策略做到了极致。在初期微信积累了部分忠实客户并提供周到、优质的服务之余，微信团队不仅使天使用户成为了最初的稳定用户资源，还通过口耳相传、阵地推广等方式，让用户自动自发地形成了对产品的二次传播，形成了“一传十，十传百”的口碑式营销推广，成本低、见效快、用户呈几何级趋势爆发便可窥微信团队的不俗功底。

移动互联网时代，好的产品未必就有好的市场表现和稳定的市场收益，“酒香不怕巷子深”思想在这个领域与这个时代几乎行不通。想要让自己的产品为用户所熟知认可，进而将点击转化成为收益，做到用户的培养、沟通、购买、维系的完整体系，出色、有创意的推广方式必不可少。

综上所述，微信借助腾讯生态体系的优势，依托更加全面的功能、更加优质的服务、更加多样的途径和更加创意的营销，在必然因素（战略的准确）和偶然因素（竞争对手的退出）的共同作用下实现了用户规模和在线时间的迅速发展，在增长速率上，已经超过了在2011、2012年似乎遥不可及的新浪微博，在用户的手机上牢牢地占据了一席之地，并且必将拥有更加广阔的未来。

1.2 今天，你微信了么？

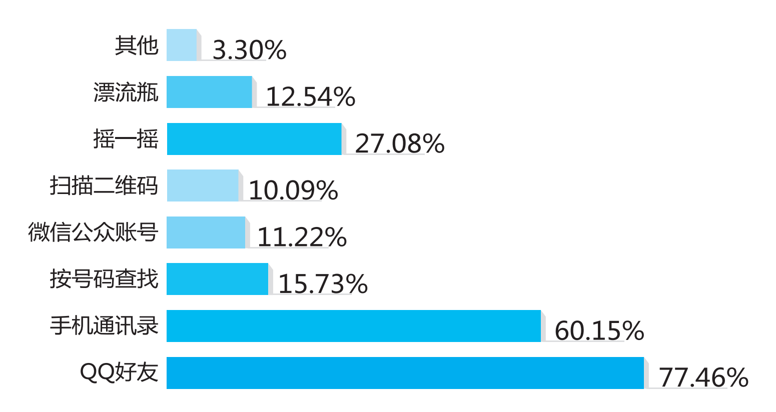
微信历经两年多的发展，积累了超过6亿的稳定用户，所搭载的应用功能也趋于多样。订阅号、服务号、漂流瓶、查找附近的人这些功能，无一例外地都让微信作为一种数字化媒体营销的工具提供了武器，为数字营销从业者开辟了崭新的舞台。想要在微信上所开展的营销取得良好的营销效果，商家必须清楚地了解6亿用户中到底有多少是你的潜在购买用户？微信用户最感兴趣的内容是什么？可以通过哪些方式将营销信息展示在用户面前？所有

这些问题的节点，都在于对微信的使用人群有清晰的认识。否则盲目的推进微信营销，认为微信无所不能，那只能是“盲人摸象”。

1.2.1 微信用户族谱：独特的一族

我国 13 亿人口，海量的微信用户到底是如何形成的？微信用户的发展是否有据可循？到底有多少是商家 A 的潜在用户，又有多少是商家 B 的潜在用户而对商家 A 完全不感兴趣，两者的潜在用户是否存在交集？让我们带着这些疑问，透过统计数据，探寻数据背后所代表的含义。

（1）微信用户的黏性极高。根据 CNNIC 在 2013 年 4 月发布的《关于网民使用微信的调查》报告，微信好友中有 77% 左右的好友是自己的 QQ 好友，微信用户的 QQ 黏性极高；而手机通讯录中的好友占比排名第二，与微信好友的交集达到了 60%，而通过“摇一摇”功能所添加的好友占比排名第三，达到 22%。



根据统计数据可发现，QQ 好友和手机通讯录的好友占据了微信好友绝大部分的比重，客观反映出微信平台沟通与交流大部分还是在“熟人间”开展的。微信依然是“熟人间的互动”这一局面现阶段仍然占据领导地位。

这一局面的形成，一方面是由于微信打通了 QQ 好友和手机通讯录的好友功能，让微信用户在添加好友时可以一键完成，省略了意向账号的查找和输入的过程，方便的导入过程吸引微信用户将好友从 PC 端移植到移动平台上。其次，任何即时聊天工具的发展，都是从熟人间的交流和互动逐步向陌生人的沟通过渡的，微信在发展初期，宣传重点也集中在能随时随地与好友进行交流，而用户好友最大的来源就是手机的通讯录和 QQ 好友，这是聊天工具在发展初



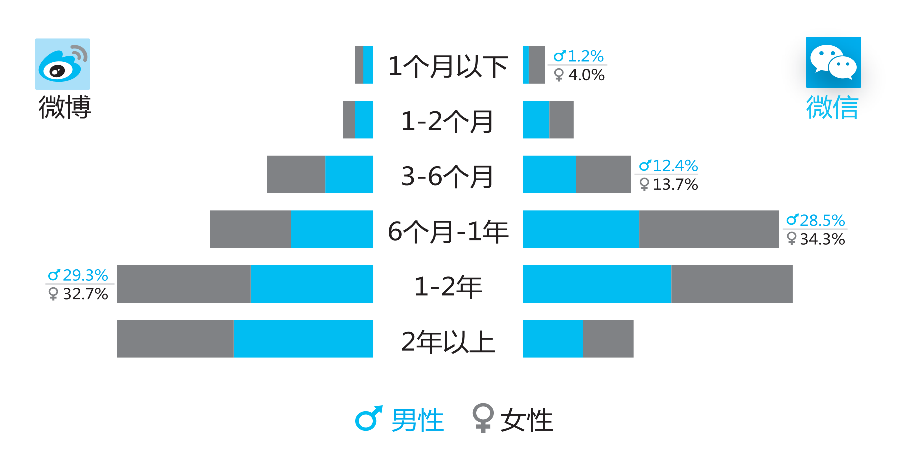
期所必须经历的阶段；再次，微信能够完全打通 QQ，在微信上能够实时接收 QQ 离线消息，这大大拓宽了微信信息的来源，注定了微信巨大的 QQ 黏性。

此外，通过“摇一摇”所添加的好友的规模已经逐步取代了按号码输入添加的好友数量，意味着“摇一摇”这种全新的信息输入方式开始在微信平台上发挥越来越大的作用。现在“摇一摇”可以摇歌，预示着未来“摇一摇”还会产生更多的使用功能，成为一种新兴的聊天沟通方式，让微信好友中陌生人的比重占据越来越重要的地位，成为未来微信逐步“去 QQ 化”的主要手段。

从这一点可以看出，“熟人间的互动”仍然是未来很长一段时间内微信用户好友的主要构成，如何抓住这个特点，形成信息推广的病毒式传播将是营销从业者和商家需要重点考虑的问题。

（2）女性成为微信发展的重要推动力。根据缔元信在 2013 年下半年推出的《社会化媒体用户分群及因素研究》报告，刚刚用上微信（使用一个月以下）的女性用户比例大大高于男性用户，使用一年以下的微信女性用户比例也高于男性用户。在使用微信的女性用户群体中，有 4% 左右的用户第一次使用微信的时间在一个月以下，相比较男性用户 1% 左右的规模占比，显示出在“微信新人”领域，女性用户做出的贡献更大；而将研究范围放大到一年以内的微信新增用户上，女性用户仍然以 35% 左右的占比领先于男性用户的 28%，显示出女性用户在过去的一年时间内成为了微信更加重要的推动力。

不同性别的用户使用微博和微信的年限占比

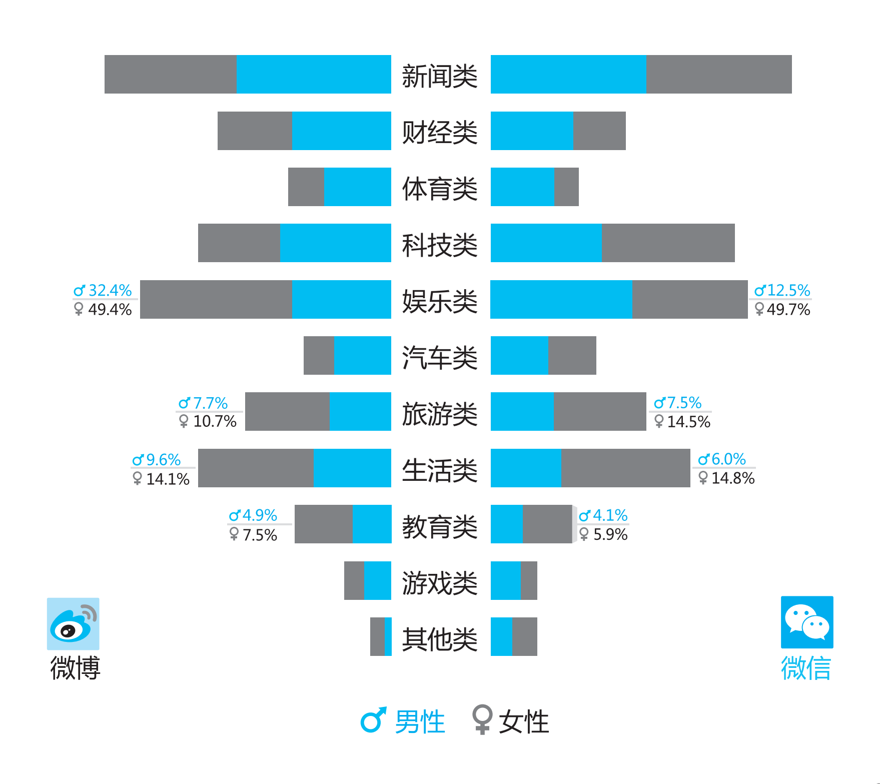


这一局面的出现，主要归功于 2011 年开始，微信逐步向着“社交化”和

“移动化”过渡的趋势。2012 年 4 月 4.0 版本首次推出的“朋友圈”功能堪称移动互联网女性用户的“杀手级”应用。“朋友圈”浓厚的图片化属性，相对私密的熟人小群体，让众多的女性用户趋之若鹜，在其中分享、交流生活体会，透过图片交流旅行心得、拍照经验。而相比较而言，“朋友圈”对男性用户的吸引程度明显不足。另外，微信在最近的发展过程中，开始逐步与 LBS 技术相结合，基于移动定位技术，实时地根据用户不同的地点推荐附近的餐厅、服装首饰店，实时地推送附近商家的优惠促销信息，这些都似乎是为女性用户量身定做的应用，迅速俘获了一大批特别是爱逛街的女性用户的芳心，成为助推女性用户爆发式增长的另一个重要因素。

随着微信移动化程度的加深，微信所能提供的定位信息的内容、所能涵盖更加丰富的商家种类将是发展的必然趋势，势必更加方便女性用户的移动生活，帮助其在碎片化的移动时间内享受到微信所带来的种种便利，投身于微信平台的女性用户的数量在长期将呈现出稳步增长的发展态势。

（3）不同性别用户的功能差异性明显。缔元信在 2013 年下半年推出的

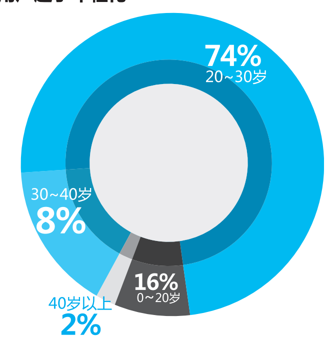


《社会化媒体用户分群及因素研究》报告当中显示出，女性微信用户的功能需求趋于生活化，更加偏爱娱乐类、旅游类、生活类、教育类的相关信息。而男性用户则对新闻、财经、体育、科技、汽车、游戏类内容更感兴趣。

从上图可以看到，除去新闻是男性和女性用户共同关注的内容，在其他领域，不同性别的用户的微信功能需求差异性巨大。由于不同性别用户的特点和登录微信的目的的差异性明显，女性用户对生活（商超优惠信息）、旅游（门票优惠、风景欣赏）、娱乐（八卦）更为热衷，而男性用户则对体育（球星、比分）、财经（股票资讯）、科技（最新科技产品）等领域的信息更为偏爱。并且由于性别特征的不可逆转性，决定了这种发展格局必将长期甚至永久存在。

差异化的功能需求，使得微信营销从业者和商家在入驻微信营销之前，需要清晰自身产品的定位。根据不同的潜在用户的特点，从不同的角度开展营销攻略，针对不同性别用户不同的功能偏向性，有目的地融入相应的元素制定营销策略，最大限度地激发潜在用户对产品信息的阅读兴趣，降低粉丝获取的成本。





（4）用户趋于年轻化。缔元信在 2013 年下半年推出的《社会化媒体用户分群及因素研究》报告当中，可以看到，20～30 岁的 80 后、90 后是微信使用的主要人群，占比高达 74%。

微信作为一款新兴的数字产品，首先被年轻人所接受和认可。20～30 岁的用户对新鲜知识的接受速度快，且拥有丰富的互联网使用经验，愿意将互联网的交流、使用习惯过渡到移动互联网上，且人手一部智能手机应该是 80 后、90 后的标配，为微信产品的普及提供了硬件基础。而 0～20 岁的用户，虽然出生在移动互联网时代，被其影响的程度更深，但受制于生活环境（大部分用户还是学生，空闲的碎片时间较少，被家长和老师管束的力度较大，自由度不够）、收入水平（大部分没有收入或只有少量收入，无法承担移动终端的购置费用）的限制，制约了其理想变成现实的转变力度；而 40 岁以上的移动用户较少，则主要由于其出生在互联网尚不普及的年代，互联网的普及率较低，潜意识里对互联网上的种种功

能心存疑虑，不敢轻易尝试。另外，40岁以上的用户对新知识接受能力较慢，智能移动终端的普及率较低（他们似乎更愿意接受板砖似的传统手机），对手机功能的需求程度不高（手机具备短信和电话功能即可）也是微信在这个年龄段上推广面不宽的重要因素。

（5）大学生是主力军。从微信用户的职业分布上来看，大学生是微信用户的主要贡献阵营，这一比例在2012年底达到了空前的64.51%，IT行业和白领行业以16.12%和11.49%紧随其后，微信用户的职业化倾向十分明显。

大学生是主力军

职业	比例
教育	0.85%
老板	1.00%
制造业	1.17%
政府部门	1.29%
工程师	1.64%
销售	1.94%
白领	11.49%
IT行业	16.12%
大学生	64.51%

大学生之所以是微信用户的主力军，主要原因有两个：① 大学生拥有其他职业无法比拟的时间优势，拥有大量的碎片时间，上课（不提倡）、逛街、沟通交流等，大学生都能找到微信的使用机会。② 大学生对移动互联网的认识力度大，对移动应用有着深刻的认识和全方位的使用需求。细数下来，聊天、购物、在线支付、休闲娱乐、秒杀团购等似乎都是大学生们的最爱，而其对实时移动定位技术、附近商家推荐技术的依赖也较大。这两者共同造就了微信用户的"大学生化"的显著特点。

从这点来看，"得大学生者得天下"这句话在微信领域似乎有几分道理。学生追求商品的性价比、价格的趋低性和新奇个性化的偏爱性趋势明显，微信营销从业者抓住大学生的心理，在营销上更加迎合大学生的需求，将性价比摆在营销方案的首位将是抢夺大学生资源的不二法宝。

综上所述，微信两年多的发展，在用户的性别、年龄、使用人群、职业分布、功能需求等方面都有据可循。品牌在做营销战略的时候如果考虑微信营销，就不得不思考，我的目标人群、潜在客户是否在这里？大学生是不是我的主要消费人群？如何迎合越来越年轻、女性用户占比越来越大的微信用户的实际需求？针对不同性别的用户执行不同的营销策略？对这些问题的回答，是微信营销者们不能回避的问题，也是微信营销成败与否的关键所在。

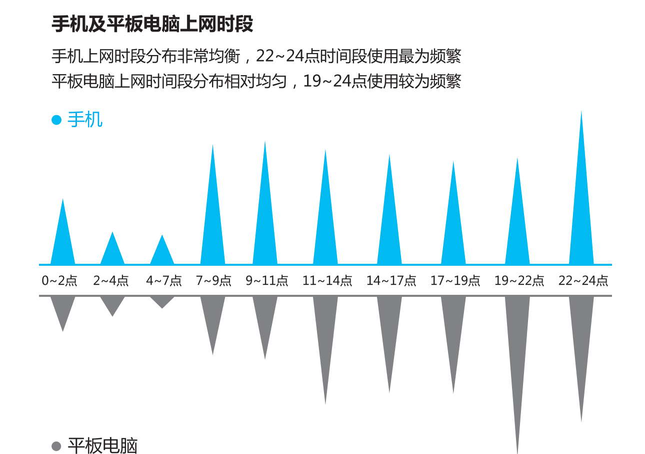
1.2.2 微信用户行为分析：特别的时间，特别的地点

微信，作为移动互联网最为典型的移动通信工具的代表，与移动互联网的用户使用习性类似，有着明显的碎片化倾向，用户习惯利用每日生活中零散的时间使用微信。

根据尼尔森咨询公司在2013年的一项在线调研报告显示，78%的被调查用户会透过移动设备上网来消磨时间，72%的用户在独自一人时会使用移动设备上网，70%的用户会在交通工具上移动上网。人们在独处、无聊、旅行时最容易使用移动互联网，碎片化的时间分配和移动上网非常便捷，使得符合这类特点的移动应用与服务得到用户的青睐。

而作为微信主力军的90后，缔元信曾经对其微信使用习惯进行了调查。在《90后移动互联网用户应用现状》这份报告当中，完整地刻画了90后在微信使用上的时间和空间属性，具有明显的零散性。

（1）傍晚是微信使用的高峰。报告指出，22～24点是90后手机上网的最高峰，而上网浏览的内容，又以微信的使用频率最高。可以推算，22～24点是微信使用的高发期。而使用平板电脑移动上网的分布时间则较为平均，相对而言，19～24点使用频度相对较高，90后平板电脑上网最主要的目的，同样也是微信群聊和朋友圈。综合来看，22～24点，是微信使用最为频繁的时刻。



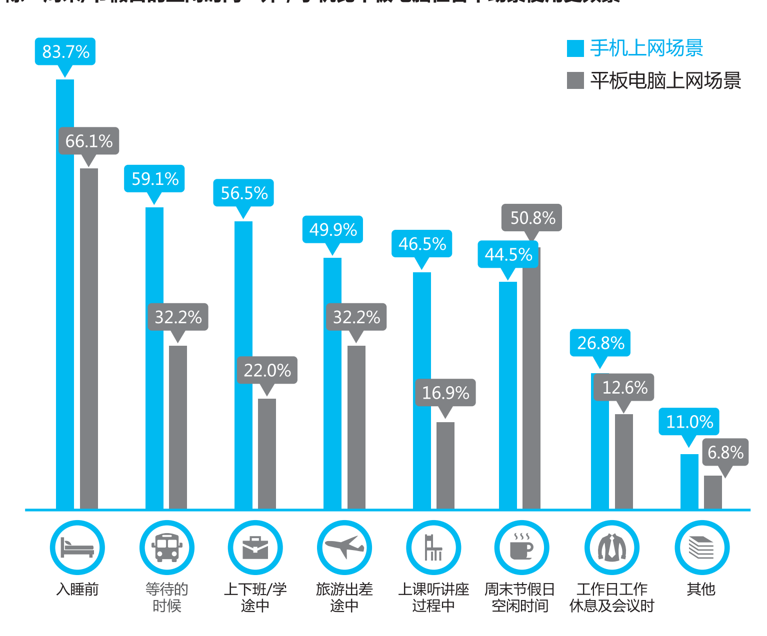
这种现象的出现，主要是由于90后大部分为在校学生，结束一天的功课晚上回到家，拥有的零散、自由时间相对较多。在与家人、舍友聊天的间隙，在电视进广告的间隙，在回家的路上，在等车的途中等，都是其使用移动互

联网、登录微信的机会。

与此同时，人们在结束一天的工作、学习、生活后，普遍有种无力感。不想打开电脑、不想开电视甚至不想动是忙碌人们在夜晚的普遍状态。但是，想浏览最新的新闻，想了解好友的最新动态，想与人沟通交流又让人“矛盾综合体”的一面暴露无遗。而微信平台集成化的特征能够将人们所有的这些功能需求通通满足，且移动化、智能化、不需要文字输入的优势能让人们随时随地使用。各种因素加起来，使用微信的高峰集中在夜晚也就顺理成章了。

在微信订阅号、服务号折叠的不利局面下，在何时推送信息能让更多的用户看到成为一门学问。微信所展现出来的这种时间特性，似乎为微信营销从业者提高营销信息的曝光率提供了一种解决方案：营销从业者可以根据产品属性，推出产品的主要购买人群，并根据这类潜在用户的生活特点和零散时间的主要来源，获知其微信使用的高峰时间段，从而增加信息推送的送达率、曝光率。

（2）入睡前是最常使用场景。这份报告还指出，入睡前是90后使用手机和平板电脑登录移动互联网、登录微信最主要的时间段，比例分别达到了83.7%和66.1%。等待的时候（等车、等人、等电梯等）和上/下班的途中紧随其中，比例也达到了59.1%和56.5%。



从报告的数据中可以发现，微信用户愿意在碎片化时间所处的场景下使用微信。入睡前、上/下班途中、旅行等都是碎片化场景的典型代表。与之相对应的是周末/节假日完整的休息时间，用户使用微信的频率反而下降了。这主要是因为有完整的休息时间，用户更愿意购物、看电影、聚餐，对语音的使用需求不如等车、等人时重要。

结合用户的场景使用特点，微信营销是否可以考虑在相应的场景投放类似二维码扫描的服务，如在公交站牌、旅游景点等人员密集区投放营销信息，相较于漫无目的的“广撒网”似的营销策略，针对性更强，效果可能也会更加明显。

1.2.3 微信组合拳——明确的定位

微信，作为引领用户走向“拇指时代”最主要的功能载体，所具备的功能自然十分丰富。有人说，微信就好像一头“大怪兽”，霸占着用户的碎片化时间，蚕食着其他移动应用的生存空间。隐藏在4个主要功能按钮下的各项细分功能，越来越让人有种“乱花渐欲迷人眼”的感觉了。微信，究竟能干什么？似乎回答的难度越来越大了。

（1）沟通，还是沟通。微信，从本质上来看，仍然定位于一款即时聊天工具。沟通是微信的灵魂，如何让用户更好地沟通与交流是微信开发团队一直致力于解决和优化的核心问题。

在现有的微信5.0版本中，微信所具有的沟通功能主要体现在：



1）熟人VS熟人。微信在设计之初，便强调了熟人之间沟通的重要性。这种思想在微信更迭的各个版本中得到了延续。“熟人间的互动”在当前仍然是微信沟通的主旋律，在微信5.0版本中，熟人间的互动沟通功能具体体现在：

QQ、手机通讯录好友的一键导入

微信打通了与QQ聊天平台的衔接，用户可以在微信上方便、快捷地导入既有的QQ好友，将沟通交流的阵地从QQ上完整地移植到移动平台当中，展现出强烈的QQ黏性，加深了用户对既有

QQ 好友互动的频度与深度。

同时，微信平台还打通了用户的手机通讯录，用户可以在微信上进行通讯录的即时搜索、查找、导入、添加，实现了移动通信与移动互联的高效融合。用户告别了过去与手机通讯录的好友只能通过短信、拨打电话才能沟通的窘境，借助移动互联网技术的飞速发展，为其提供了一个全新的沟通交流方式。

QQ 消息、QQ 邮箱信息及时提醒

微信不仅打通了 QQ 聊天平台，为用户提供 QQ 好友的一键导入，还实现了接收 QQ 离线信息的功能。用户无需登录 QQ，在微信平台上便可收到 QQ 好友所发送的离线信息，进一步深化了 QQ 好友之间沟通交流的途径和方式。

同时，微信还打通了 QQ 邮箱平台，QQ 邮箱作为国内应用面积最广、使用程度最高的一款邮件软体，每天的收发量惊人。微信平台与 QQ 邮箱的融合，使得用户在移动环境下收发邮件又增加了一条途径，不仅提升了 QQ 邮箱的使用密度，也有效提升了微信的登录频度。



朋友圈



微信朋友圈，作为被用户津津乐道的一项功能，让用户构建自己的朋友圈子（有种类似家族的感觉）。圈子中的人，自然是自己的熟人好友。在朋友圈中，用户可以发布文字、图片、分享心情，同时也能接收到圈子中好友所发布的文字、图片和心情，并提供实时评论、赞等功能，对微信好友所发布和评论的内容进行评论和回复。在相对私密的空间内，实现好友间的实时互动。

群组、讨论组

和 QQ 聊天平台类似，微信不仅提供了熟人好友之间一对一的聊天模式，还允许创建多人群组、讨论组进行多人实时聊天。有别于朋友圈沟通的延时性，多人群组的沟通和交流完全是实时的。该项功能，能够让多个好友之间在相对狭窄、隐秘的空间内，分享心情，发表言论，是微信“熟人间沟通交流”思想的直观体现。



2）最熟悉的陌生人。微信在不断深化“熟人互动”理念的同时，对拓宽用户的接触面，深化微信的社交属性也十分重视。设计了多项实用功能，增进了用户认识陌生用户的机会和方式，让微信开始逐步摆脱 QQ 的阴影，为自己打上独特的产品标签。用户认识陌生用户的方式主要有以下几种：

摇一摇



作为微信用户喜闻乐见的拓展交际方式，“摇一摇”成为用户认识陌生好友、寻找有缘人的最主要方式。之所以能产生显著的搭讪效果，拥有居高不下的用户使用热情，原因在于“摇一摇”的双方都有着拓展交际圈、聊天、交友的意愿。因此，“摇一摇”功能的意愿属性十分突出，在“你情我愿”的状态下，彼此之间的隔阂就变得微不足道了。

查找附近的人



相较于“摇一摇”来说，“查找附近的人”这项功能更多地利用了微信用户的空间特性。结合 LBS 技术的这种探寻未知世界的方式，带有强烈的位置属性。与“摇一摇”相比，其针对性更强、目的性更明确。如若想认识同一栋办公楼的好友，可在办公间隙进行好友搜寻；如若想认识学生，可置身于学校周围，“查找附近的人”便能锁定学生人群。但其与“摇一摇”相比，也有弊端：所查找的人未必在这一时间有沟通交流的意愿，在无限放大了移动用户的空间属性的同时，也不得不放弃了用户之间的意愿属性。

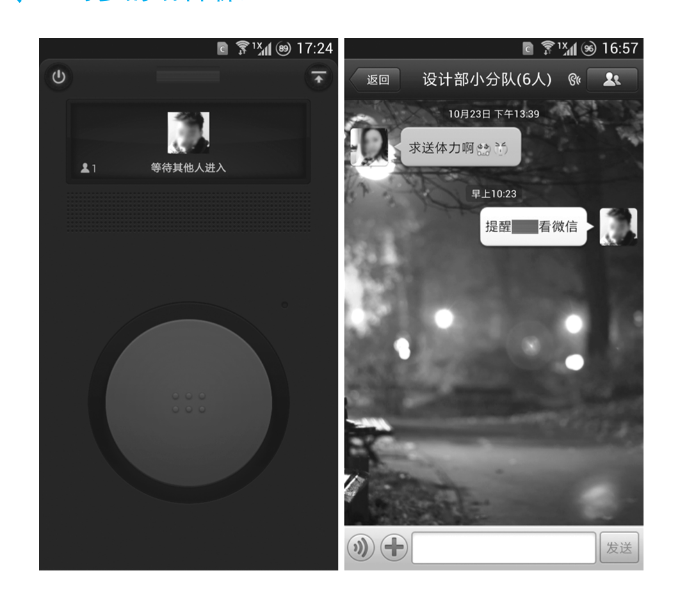
漂流瓶



漂流瓶作为 QQ 邮箱中漂流瓶功能的移动化移植，被完整地延伸到微信平台当中。微信平台的漂流瓶，能让用户的心情、感受、交友意愿传向未知的远方，也能随时捕捉他人的感受和心情，并提供回复、添加好友等功能。相较于“摇一摇”强烈的时间沟通属性和“查找附近的人”浓郁的空间沟通属性，漂流瓶的延时性、随机性明显。自己所发布的漂流信息会被哪里的人接受、什么时候接受都不在用户的掌控之中。与另外两种陌生人认识的方式相比，这种形式的陌生人似乎更加的“陌生”。

3）“免费”的语音与视频。语音、视频聊天是微信用户沟通的主要方式，也是微信区别于 PC 端聊天工具得以飞速发展的主要动因。语音、视频聊天能解放人们的双手，更加符合人们碎片化时间（等车、旅行等）的使用习惯，且伴随着移动流量费用的廉价和无线网络（WIFI）普及率的提高，语音、视频聊天的费用也十分便宜。微信团队很好地认识到了这一特点，开发了一系列的语音、视频聊天功能。

一对一、一对多的语音聊天



微信不仅提供了两个用户之间语音聊天的功能，而且还结合移动群组功能，开发了多人语音群组聊天，将语音聊天的功能性和应用范围进一步提升，实现了语音聊天在微信平台的密集覆盖。



一对一、一对多的视频聊天

借助3G智能移动网络的普及，让移动视频通话告别了高资费、高配置的时代，普通大众也能在微信平台享受到这一“奢侈”的服务。与语音聊天类似，视频聊天的资费同样廉价，画面感更强、单次信息所搭载的内容更加丰富，同样也支持一对一、一对多的聊天模式，大大深化了用户之间沟通和交流的模式。

语音提醒

语音提醒功能让微信变成了用户的私人小秘书，可以随时提醒你不要忘记任何事情。当需要设置提醒时，通过语音告诉这个公共账号提醒时间以及事项（仅限语音输入，文字无法识别），比如对它说“提醒我明早9点起床”，语音提醒就会语音回复你：“没问题，明天上午9点准时提醒你。”同时聊天窗口也会出现类似闹钟的提醒界面，以方便用户的查看与修改。



语音输入

微信为了更好地迎合人们对移动化时间的使用需求，彻底解放人们的双手，解决那些文字录入能力不高人群的信息输入的问题，在5.0版本当中加入了语音输入、搜索的功能，深化了微信的“语音属性”。用户借助微信独立研发的“语音输入”引擎，通过语音便可将相应的文字信息输入到手机当中，实用性更高、移动性更强、应用范围更广。



（2）营销推广。微信发展至今，吸引了 6 亿多稳定、优质的用户群体，必然吸引着数字营销从业者和商家的目光，旨在将微信作为一种全新的营销阵地，借助微信定位更加精准、用户更加活跃、位置属性感更强的特性，进行个性化的营销推广。微信也为数字营销从业者和商家营销功能的实现，提供了一系列的功能。



订阅号、服务号

订阅号、服务号作为微信营销最经常采用的营销推广方式，很好地体现了沟通交流私密性的特点，让用户和商家在相对隐秘的空间内进行一对一的咨询和服务。与微博营销不同，微信粉丝的获取完全取决于用户的主动性，只有用户主动关注了商家的公众账号，才能定时收到商家所推送的营销信息。营销信息的呈现方式、内容的展现形式完全由营销从业者自行设计。这种方式，用户的倾向性十分明显（如果不想更深入地了解这一商品，应当没有用户愿意接受营销信息的“狂轰滥炸”吧），购买意愿更强。虽然粉

丝的获取难度大，但既有粉丝的转化几率更高。



基于位置信息的商户推荐

结合了 LBS 技术的微信平台，能够方便地为用户提供实时的位置信息，并能以此为基础，进一步为其推荐饮食、服装、商超等商户信息，并能将附近商户的降价促销信息推送给用户。在这个过程当中，商家可以深化与微信平台的合作，将其位置信息录入微信的地图体系当中，从而在微信用户使用实时定位功能时，在醒目的位置进行自身商品的推荐，实现微信营销的目的。

二维码

二维码具有体量小、应用场景丰富、加载内容丰富、用户操作简单等特点，为微信的发展注入了蓬勃的生命力，也为微信营销提供了全新的根据地。商家和营销从业者可将商品信息、厂家介绍、最新活动、优惠信息全部负载于二维码正正方方的小方格内，用户只需要在电梯内、站牌前、店铺里、PC 端、电视里等各种场景进行二维码的扫描，轻松一扫，世界尽在掌中。

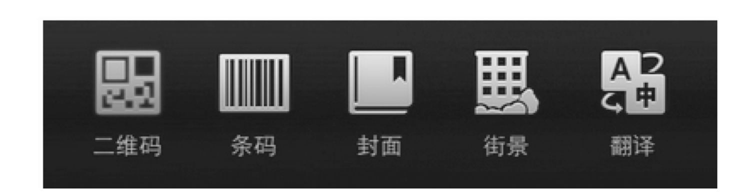


（3）在线支付。微信的在线支付是 5.0 版本新增功能。在微信平台进行第一宗交易时，会触发微信支付功能，用户需要填写个人信息、银行卡信息、通过短信认证手机号码、设置支付密码。基于“微信安全支付”标志，在微信平台实现商品的安全购买。目前虽然仅支持麦当劳的在线消费、话费的在线充值等简单的支付功能，但在未来，必将推广至规模庞大的入驻商家的商品支付领域，市场前景巨大。

可以期望在不远的将来：只需要对在路上看到的心仪服装拍下照，便可在微信平台智能搜索到相关商品，了解商品信息、价格、在线支付一条龙的

服务，眨眼之间，心仪的商品便可收入囊中，何乐而不为呢？

（4）扫一扫。微信在二维码扫描取得成功，被用户和商家所广泛接收后，在 5.0 版本中进一步加强了“扫一扫”的功能，将其从之前的三级功能栏提升至“发现”按钮下的二级功能栏，体现了微信团队对其的重视程度。在 5.0 版本中，“扫一扫”不仅能对之前版本的二维码进行内容扫描，还同时提供了条码、封面、街景、翻译的在线扫描，每一项都是微信商业化的大胆尝试，让各项功能在用户的拇指间实现产品的优胜劣汰。



条形码

微信 5.0 版本将扫描条码功能从二维码业务中单独出来，将其作为社会生活中运用得最广的商品识别技术进行重点突出。微信 5.0 版本支持条码扫描，真正实现了“微信扫描—比价—线上购物”这个完整的商业闭环，将会让实体商家接受来自电商、其他实体商家的激烈竞争——除非它粗暴地宣示“XX 与微信不得入内”。变革，势在必行。



封面

微信 5.0 版本同时支持书籍封面、CD 封面、电影海报的扫描，真正实现“物到物”的交易体验。比如用户在大街上看到一本《西游记》，只需扫描封面后就可以在线购买了（亚马逊、当当、豆瓣），省略了图书信息的提供、搜索、下单这一系列的流程，更符合用户碎片化时间的使用特征，让用户在尽量短的时间内完成小额购物流程。而对 CD 封面的扫描，打通了微信与 QQ 音乐的界限，让用户在微信内直接播放音乐。电影海报扫描后则可以查看豆瓣影评，观看部分电影的预告片。

可以看出，微信封面扫描功能的推出，旨在挑战淘宝移动购物领域龙头老大的市场格局，期待借助微信巨额的流量入口和稳定的使用人群，在移动购物、支付领域分一杯羹。



街景

微信在 5.0 版本中优化了 LBS 移动定位技术在移动平台上的使用功能，



在传统的基于用户位置信息为其提供优惠、商铺推荐信息的基础上，允许用户拍摄周边建筑精准定位用户地点的功能，是百度地图在微信平台上的完美呈现。这项功能，不仅为用户提供了内容更加丰富的位置导航服务，还让微信团队搜集到更多用户的基础信息，方便日后以此为依托，开发更多、功能更全的服务。

翻译



考虑到用户日常生活对外文翻译的使用密度不如前面几项功能来的那样频繁，扫描单词进行中文和外文实时翻译的功能显得有点“不伦不类”，似乎仅仅是以一个工具的形式而存在，其作为“巨额流量入口级”应用似乎有点说不过去。

（5）游戏中心。游戏平台，同样是微信5.0版本的新增功能。微信团队旨在以游戏平台为开端，引导微信的商业化步伐。微信平台现阶段有“经典打飞机”、“天天爱消除”、“天天连萌”等5款风格各异的游戏产品，均是经典游戏的移动化产物。但基于超过4亿的庞大用户群体，加入了社交功能的各款游戏得到了用户的广泛推崇。一时间，各款游戏均在APP STORE的下载榜单上名列前茅。



用户在微信的游戏中心里，不仅能享受到休闲娱乐带来的乐趣，还能通过游戏积分这一媒介，实时了解自己在微信好友（QQ好友）中的排名，在排名中找到满足感和成就感，将微信的社交属性完美地融入了并不新颖的游戏当中，取得了显著的效果。“今天我打飞机积分超过你了，哈哈”成为了好友之间沟通最常使用的话语。

在未来，腾讯将逐步从游戏开发、指导的角色中脱离，专注做游戏的平台提供商，由第三方开发者来充实微信游戏平台，形成繁荣、立体的游戏生态圈。游戏积分作为微信用户个人重要的数据资产，在未来也必将发挥更大的作用，或许人们梦想中的游戏积分可以和人民币一样购物、支付、兑现，让人们所构想的"空中楼阁"能落下神坛，让游戏积分变得触手可及，变得不再虚无。

1.3　无可替代的商业优势

依托腾讯生态价值体系而生的微信，由于好友大部分来自手机通讯录和QQ好友，决定了占据微信好友大部分的是熟人，熟人社交是微信好友交流的主旋律。熟人之间的强互动，容易形成品牌口碑的良性传播，在朋友圈里，在讨论组内所进行的产品使用心得的分享，能够加深产品在微信生态体系内的广泛传播和曝光，提升微信在产品推广、宣传上的平台吸引力和商业价值。

另外，"摇一摇"、"查看附近的人"、"扫一扫"、"朋友圈"等平台内嵌功能的普及，让微信积累了一大批忠实用户，用户的信赖和黏性在迅速累积，最终为微信提供庞大的用户基础。用户规模的不断膨胀，能更大程度地聚合移动互联网的用户流量，让用户在统一的环境下解决生活中出现的众多问题，最终实现对用户消费力、购买力的集聚。

最后，微信作为平台提供商，为中小企业所开发的优质产品找到施展空间的舞台，庞大的用户使用群体，让微信平台的外部引进产品能够更快地被用户所熟知、被用户所接收，从而得到更大的回馈，为客户各项刚性需求提供对应的功能化应用。游戏中心内的天天系列游戏便是很好的例子。

可以看到，从商业价值利益的角度出发，微信具有独特的竞争优势：用户基数大、功能种类多、价值体系全、外部环境好，各项因素帮助微信迅速攀升为移动流量入口级应用。

1.3.1　来场一对一的私密对谈

微信对于营销从业者来说，最为重要的是为营销者提供了一个直接与用户对话的渠道、一个一对一交流的平台。数字营销的困局，在于如何与用户

互动，了解用户的真实需求。但是如何才能找到“看得见，摸不着”的用户呢？传统的抽样调查、电话拜访在互联网高度发展，用户信息急剧累积的时代，可靠性在迅速下降。怎样找到我的用户，是所有数字营销者都必须回答的问题。而微信，很好地解决了这个问题，可以让营销者和一个具体的顾客对话。从真实消费者的获取上，微信对于营销从业者的价值不言而喻。

微信必须要求用户主动关注商家信息之后，才能接收商家的营销信息，与商家进行实时对话的特性，结合微信相对私密的对话环境，让商家有了全面了解用户需求、掌握其最为关心的问题的机会，对于商家品牌建设的帮助效果显而易见。而微信相对开放的开发环境，能够让商家在与真实的意向用户一对一沟通后，设计出更加符合用户需求的个性化的功能菜单，对用户所感兴趣的信息进行定制化展示。

从这个意义上来说，微信为商家和用户之间搭建起了一座沟通的桥梁。商家在沟通中能够完善自身的品牌建设，实现品牌的商业价值；用户在沟通中能够全面了解商品属性，减少意向商品的查找时间，精准接收意向商品的最新信息。而微信则能从商家和用户的一次次对话当中，收集用户数据，增强商家和用户对微信产品的信赖力度和使用黏度，帮助微信整合移动通信资源，成为移动通信领域入口级的应用，在对话中实现产品的商业价值。

1.3.2 掌中的微信流量和消费力聚集点

微信在流量聚合上的商业价值，在于其打通了移动互联的完整价值链条。扮演着应用平台的提供商、应用软体的开发者以及移动通信的参与者的多重角色。畅通的微信移动互联链条，保证了其作为“巨型流量入口级应用”，能够整合移动互联网各类型的外界资源，形成功能齐全、标准统一的价值体系。

微信的发展，为移动互联网纷繁复杂的功能应用提供了“栖息之所”。作为典型的移动平台提供商，微信原则上能够负载几乎所有类型的外部功能，让其在统一的生态体系下和谐共处。随着微信的发展，将视频、音乐、游戏、购物、社交等分散、多点的线上功能聚合在一体化的移动平台上，能让移动用户告别过去“一个萝卜一个坑”的尴尬局面，为用户提供更加舒适、畅快的移动生活平台，构建一种全新的移动网络生活。

当越来越多的外部优质移动功能负载在微信平台上时，将更加提升微信

品牌的用户吸引力，用户在平台上能够享受到更丰富的服务，从而让微信吸引到更多的稳定、优质用户。用户规模的提升，则能吸引更多、更好的功能服务入驻微信平台，提升微信平台的商业价值和行业影响力。从而形成“资源入驻平台—平台吸引用户—用户吸引资源”的良性发展的运转闭环，在平台层面体现微信的商业价值。

而作为价值链条中的重要一环，微信作为应用开发商，借助于腾讯多年多个产品的成功运营，将移动用户最常用的应用开发牢牢地握在了自己的手上，并对其他类似产品造成了严重的冲击。核心功能的“私有化”、用户使用习性的逐步培养，形成了微信产品的核心竞争力，对用户刚性需求的不断满足，使得微信产品的商业价值不断被放大。

而站在移动通信的角度上来看，微信打通了移动互联和移动通信的壁垒。用户只需要消耗手机流量便可实现过去消费话费的功能。“免费”可视通话的诱惑加深了用户对微信产品的使用黏度，保证了微信“移动流量入口级应用”的地位。

“用户至上”的价值观念在移动互联网体现的尤为明显，微信作为我国移动通信领域的第四大运营商，相对低廉的通信成本不断累积着用户的规模，也保证了平台上各类信息、应用的吸引力，犹如一块金字招牌，借助“免费”的光圈，展现出史无前例的价值。

1.3.3 背靠腾讯大树，微信岂止好乘凉

“千信大战”的硝烟至今依稀可见，看着其他“类微信”应用尚处在水深火热中，对比如日中天的微信发展，两者的境遇似乎正朝着两个极端靠拢。

微信在发展初期，功能特色并不明显，起步时间也没有“米聊”、“陌陌”等产品早，但却能够最终在困难的生存环境下存活下来，求同存异，取得了飞速发展。这里面固然有其他产品在推广、更新中出现了各种各样的问题，极大地挫伤了用户的兴趣的因素存在。但更为重要的原因还是在于微信很好地借助了腾讯既有的生态体系，从而最终厚积薄发，战胜了其他同款移动聊天工具，成为这个领域的绝对霸主。

相较于其他移动通信工具较为单一的产品线，腾讯公司在微信 2011 年发展的初期，QQ 的注册用户已经接近了 6 亿，微博用户也在迅速积累，QQ 邮

箱使用者众多。可想而知，当微信宣布与QQ聊天工具互联互通，可以一键完成QQ好友的添加之后，对处于彷徨犹豫的移动用户的杀伤力有多么大。如此规模的原始用户积累岂是其他同类产品可比的？

与此同时，腾讯公司成熟的用户维系机制、先进的语音聊天技术、系统的邮箱运营经验等一个个技术全部移入移动端，加载到微信功能平台上时，有多少用户能够抵挡其中的诱惑，不“跳槽”到微信产品，而是与其他产品走过漫长的新技术研发期呢？

腾讯各个“微创新”产品之所以都能有着不错的市场表现，最主要的原因在于依托其稳定的生态价值体系，微信也不例外。借势腾讯生态，所有产品均可放入微信中，连带产品的功能和价值属性，也一并被微信“照盘全收”。微信通过对不同产品价值的优化、整合，提升了微信的品牌竞争力，形成了完整的商业价值体系。

可以说，微信的后来居上，商业价值的凸显与腾讯多年的互联网市场深厚的底蕴息息相关，技术的先进性、产品的丰富性、平台的互通性仿佛一条条拉索，将腾讯的所有产品拧成了一股绳，为腾讯家族的新成员——微信提供了源源不断的动力，保证了微信顺利度过产品艰难的推广期。

1.3.4 可把握的微信大数据时代

借用全球知名咨询公司麦肯锡的一句话：“数据已经渗透到每一个行业和业务职能领域，逐渐成为重要的生产因素；而人们对于海量数据的运用将预示着新一波生产率增长和消费者盈余浪潮的到来。”

数据对每一个行业的渗透，让每一个行业都在变革和改变中找寻自己在“数据时代”中的定位。各行各业的公司开始发现，自己手中所掌握的用户数据，越来越多地变成了巨量的、零碎的、可用信息少、噪声信息多、没有特定格式可循的形式，让人捉摸不透。用户的信息，可能是一段话、一个视频，可能是位置信息、行为信息，企业开始越来越难驾驭这么多种类、这么大数量的用户信息，开始变得茫然，变得无法找寻其中的规律了。

社会开始步入大数据时代。

在互联网大行其道的今天，企业家的脑海中越来越有这样一幅画面：将用户A在淘宝上的购物行为、在QQ聊天时的表现、在搜狐上浏览的新闻和

在优酷上在观看的视频所使用的账号进行强关联，在平台级别实现同一用户数据的互融互通，从而了解用户完整的互联网使用生态，真正地实现用户的精准定位。

企业的这种愿景能够实现吗？

非常难！

在互联网、移动互联网盛行的大背景下，用户在不同阵地上的网络信息保存在不同的阵地研发公司手中是不争的事实。“同行之间才是赤裸裸的仇恨”这种商业竞争模式让用户数据的共享在短期内无法实现。并且由于没有统一的账号管理机制，用户在不同平台上往往采用不同的用户名，如何将淘宝上名为“小草 123”的用户与搜狐视频站点上名为“蓝天白云”的用户判断为同一人，实现精准匹配，是世界性的难题。这个问题不解决，完整的用户互联网行为生态圈的构建也就无从谈起了。

举例来说，新浪作为我国规模最大的互联网门户网站之一，每天拥有大量的网站访问量，有着大量的互联网用户数据，新浪微博——我国现阶段用户数量最多的交流平台，每天也能收到巨额的用户信息。在信息浏览层面，有着完整的用户数据产业生态，但由于其没有涉猎电子商务领域，无法收集到最为重要的用户商品的购买偏好信息，用户数据系统必定不够全面和有说服力。

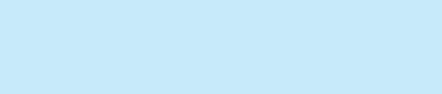
淘宝作为我国电子商务的龙头老大，在 B2B、B2C、C2C 市场上占有垄断性的地位，拥有系统的用户移动购买的数据，并在用户电子商务的数据分析技术上取得了关键性的突破（能按照不同用户浏览、购买商品的不同，为其提供类似商品的实时推送服务等），但由于其发展的触角没有触碰到新闻、资讯、聊天等方面，过于单一的数据来源，注定其也无法领导我国用户互联网生活完整体系的建设，无法给予企业在全网范围内的智能推荐和精准定位。

微信则完全不同，腾讯拥有成熟的、立体的生态体系。在新闻、资讯领域有腾讯网；在在线支付、电子商务领域有拍拍网、财付通；在即时聊天工具、平台上有 QQ、腾讯微博、微信；在邮件收发领域有 QQ 邮箱。配合以 QQ 音乐、QQ 游戏、QQ 空间等，并且每款产品都有相当规模的用户市场。腾讯所能搜集到的用户数据的广度、深度是其他任何公司都无法匹敌的。

微信与腾讯的各条业务线的互通，能将各项产品的数据完整地移植到移动终端。充分发挥微信“流量入口级应用”的优势，借助于腾讯多年用户数据的积累，配合以多种类的用户数据的累加，微信能将用户在不同阵地的操作行为进行精准匹配，了解用户在全网范围内的使用习性。在那时，帮助平台入驻企业根据不同用户的互联网表现，制定个性化的营销解决方案，从 4 亿人当中找出企业最中意的那个“他”将不再是梦想，精准营销将让微信的商业价值得到最直观的展现。

第 2 章

微言大义，品牌新局





现代商业竞争，同质化产品格局分外严重，而在用户面临诸多雷同产品信息时，能够帮助用户鉴别不同产品的唯一标签便是品牌。品牌并不是简单的一个 LOGO、一组颜色、一个声音或者一个吉祥物，而是一种联想，基于这种联想，能够帮助目标消费者将品牌带来的需求满足，与产品直观关联，从而产生购买决策时的精准选择。

与此同时，品牌也是一种承诺，最终承诺的兑现，与商业价值的交付同样重要——在数字营销理念层出不穷的今日，企业对于品牌的传播是市场营销人员的首要重任。品牌建设与品牌传播，直观带来的回馈是消费者认知度提升、竞争壁垒构筑，以及品牌溢价驱动的商业利益回报。

品牌传播，即企业以品牌的核心价值为基础，在品牌营销规划的指引下，选择广告、公关等传播方式，在电视、户外媒体、微博、微信等阵地上，将品牌的价值观和企业的品牌理念推广出去，以建立品牌形象、促进市场销售。品牌传播是企业以消费者的使用需求为导向，开展品牌战略，提升品牌价值，培养消费者忠诚度的重要手段。

移动互联网的发展，引发品牌传播的新趋势：

（1）干扰式的品牌传播越来越被消费者所抵触，用户对于影响操作体验的页面弹窗，或者影响视觉体验的横幅广告，呈现疲软与消极态度。该趋势，早在互联网发展阶段便构成营销者与消费者的核心矛盾，在操作界面更微观化的移动互联网时代，几乎成为所有品牌营销者的死局。

（2）相信朋友推荐与熟人推荐的消费者，呈逐年上升趋势——这并不奇怪，社交媒体帮助互联网用户的社交圈子无形中扩大很多，而人们面对陌生品牌信息导致的决策踌躇时，来自朋友或熟人的推荐，无疑能帮助消费者促成购买决心；同理，如果朋友与熟人给出的评价是消极的，也将让消费者放

弃购买转向其他品牌产品。

（3）聚合营销与品牌在同一个载体的模式，正在成为主流。从电商购物网页的“用户点评”，到百度搜索的产品直达“按钮”，都暗示着迎合目标受众操作简约化的趋势，也暗示着品牌传播与营销功能一体化的未来格局。

综上所述，你会发现微信的品牌传播似乎天生就是为移动互联网量身定制一般，拒绝过度广告，强调熟人社交，聚合品牌传播与营销功能于一身。尽管微信团队始终秉承“非营销平台”的口号，可这着实有点像一艘武装到牙齿的航空母舰，再如何自我辩白航母并非大规模杀伤武器，会有人信么？

微信平台完成品牌传播的关键，在于寻找到用户最能接受的方式，让商家的品牌信息为用户所认可，驱使用户与品牌之间构架良性的价值认同通道。而将品牌传播内容植入漫画、搞笑图片、冷笑话、视频、游戏的方式，相较于传统的文字传播的方法，品牌信息的可读性更高、用户的分享意愿更强、传播效果更理想。因而，随时把握受众的心理，是商家在品牌传播过程中需要解决的核心问题。

2.1　众口为品，微信的信息流

不同的社会化产品，有着截然不同的传播信息流特征。譬如微博 140 字的限制，聚集起大批用简单文字记录生活的用户；论坛楼层式对话方式，则为志趣相投的人提供了沟通的平台；微信则让语音作为一种全新的信息输入方式，打造沟通交流的私密空间，最大限度地保证了用户的隐私，呈现出与微博、论坛等阵地截然不同的发展方向。

究竟哪种社会化产品更适合传播？这是一个仁者见仁的伪问题。微博的注册认证用户数最多，从中用户可以了解资讯动态，与其他众多的用户实时对话；论坛问世时间最长，相同爱好的用户沟通能够碰撞出更具灵感的火花；微信的发展速度最快，用户能语音聊天、扫描街景、在线支付等，是集多功能于一体的“入口级应用”。

从品牌信息传播的角度而言，基于用户社会化行为数据进行合理分析，得出不同用户群的功能特点，勾勒出用户的数据形象，并以此为用户提供差异化服务与移动服务体验，将是社会化产品未来的主力发展方向。

2.1.1 那些正在老去的信息流

信息流是指信息的传播与流动，即信息从发出者到接收者的传输过程，包括了从信息的采集到最终信息加工完成的全过程。传播信息流则侧重于对信息在传播中流动方式的研究，是点对点的一对一流通，还是点对面的一对多流通，抑或是加入了系统或模型等的矩阵化流通方式。

微信并不孤独，同时期存在的社会化产品还包括论坛、微博等，这些阵地所传播的信息在平台内的流动均有本身特质，而解析这些特质，也意味着解析微信与这些“前辈”们的传播差异核心所在！

论坛的传播信息流

论坛的信息流通方式有着明显的“点对面”的特征。

这种传播信息流决定了论坛中用户所留下的互联网信息基本公开，能够被其他论坛用户接收，也可能被搜索引擎抓取，而这种接收的范围，信息源用户无法事先控制，最终信息扩散的范围，完全可能伴随传播者的跨界而同步跨界到其他社会化媒体。

楼层式的对话模式，系论坛最显著的特征。针对某用户发出的话题、事件、新闻，其他用户可在帖内留下自己对该问题的看法或观点，而不论楼主所发的帖，抑或跟帖者的留言，无一例外地都能被其他论坛用户看到（范围甚至不止论坛用户，还包含大量的游客）。信息自输入论坛之时开始，便进入“点对面”的传输过程。这里所提到的“面”相对于下面将要讲到的微信的“面”而言，范围更大，并且无法控制（即便设定阅读权限，“面”的覆盖人群依旧无法精准控制）。

“点对面”的信息流，是论坛时代最重要的信息传播方式，从某种意义来说，论坛与传统新闻网页最大的不同，便在于不仅论坛发帖者可以发布自己的内容观点，而且围观者一样能融入其中互相讨论。在论坛产品逐步走向成熟的岁月，记录每一个论坛用户所有行为的“用户中心”模块功能越来越完善，便会越受重视，这暗示着用户“中心化”的棱角逐渐浮出水面（这也为后续博客产品大行其道提供启迪与用户需求的指向）。

值得一提的是，论坛完全粉碎了之前信息流单项化的格局，基于一个论坛多个用户均可发布信息与参与信息获取的特征，论坛将网状信息流的革命大大地向前推进一步。

微博的传播信息流

与许多优秀的社会化媒体类似，微博也是将“相同信息同一时间内推送给成百上千的用户”视为真理（博客与SNS亦然），这种“大锅饭”式的“点对面”传播并不太复杂，如果将日历往前翻30年，会发现20世纪80年代的电视广告已经开始这么做了。

即便如此，微博的“社会化”特征注定这款产品不会默默无闻，每一个人都是信息的制造与发布者，且每一个人也都是信息的传播与接力者——这便是微博带给用户最大的服务价值所在！

微博上“点对面”的信息传播方式分为两种情况：

（1）针对某条微博，用户可以实时发表评论，用户所发表的评论信息能够被所有的微博用户所接收。这种“点对面”的传播信息流有点类似于论坛的信息流。两者均是针对同一事件所提供的信息，但微博用户所评论的信息传播的范围主要集中在微博发布者的粉丝群体，具有一定的可控性与可预知性。

（2）任何一条微博，都能够被用户转发，一旦微博被转发，则意味着转发者的粉丝也能在同一时间看到这条信息。这种“点对面”的信息方式相比于第一种，经历了转发者这一传递接力过程。微博信息经过二次转发后，带来的影响范围将无法控制，所造成的传播面将更广。

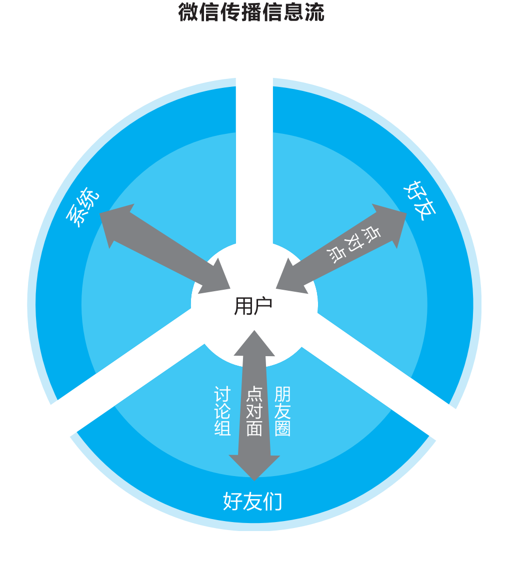
这种交流与“私人消息”类似，只有“天知地知，你知我知”。“私信”功能的推出，为微博用户提供了一个相对私密的空间，让用户彼此之间的对话不会在他人的注视下完成，保证了对话的安全性与隐私性，而微博为保障用户个人空间不会频繁地受到打扰，为用户接受“私信”设置自定义选项。

很显然，微博的信息传播流是论坛的深化，也以“点对面”为主，配合以少量的“点对点”的信息传输模式，但用户“中心化”特征进一步被提炼。然而，微博与论坛一样，在保证信息曝光率的同时，丧失了用户个性化信息搜集的机会，信息的单向流动性明显。但微博相对于论坛的信息流，其“点对面”的途径更多且信息更容易快速繁殖，“点对点”的信息流动方式触发更为频繁。

微博的信息流短板，在于无法保证信息流动的质量，将传播希望寄托于“人海战术，以量保质”的观念，随机性强，不可控性特性明显。

2.1.2 微信传播演绎法

相比其他社会化产品，微信的传播信息流存在明显差异，“点对点”的信息流动方式被重点突出。从微信5.0版本的信息传播方向上来看，主要有以下三种方式：



（1）点对点。点对点是微信最主要的传播信息流。

拥有浓郁“熟人社交”基因的微信好友，习惯单个用户与单个用户之间的沟通是交流的主要方式。强调“强互动”的微信将这一特点发扬光大，在平台上提供多种基于“点对点”的信息流通方式。

能够实现两个用户在微信平台上彼此之间的语音聊天，是微信呈现在用户面前的第一印象。单个用户输入的文字、图片、语音，甚至视频信息在这种沟通方式下，被对话另一端的用户“照单全收”。除了对话的两个微信用户，其他用户对谈话内容无从得知（甚至不知道有这次对话存在）。信息在两个用户之间完成了流通，这就是微信信息“点对点”流通最典型的代表。

这种信息流动方式，针对性强、私密性高，适合就某些私人话题进行交流，最大限度地控制了信息传播的范围。

（2）点对面。点对面是指单个微信用户输入的信息在第一时间内，能够被一个以上的用户同时接收。作为“熟人间的强互动”的延伸，“点对面”方式不仅巩固了微信好友之间沟通和交流的方式，还为微信用户认识未知世界，扩展自身的社交范围提供了可能。

朋友圈是微信平台最典型的信息“点对面”流动的代表。在微信的朋友圈中，单个用户发布的就某一产品的使用心得，在同一时间内能够被朋友圈中的好友同时看到，所有的朋友圈中的好友都可以就这一问题发表评论，单个用户所发表的评论也能被朋友圈中的其他好友查看到。单一用户的信息流向了多个用户的移动终端，微信的传播信息在“一对多”的环境下顺畅地

流动。

微信的讨论组功能，则非常类似于 QQ 群，在讨论组内的信息完全公开，用户有针对性讨论的信息流交叉且容易形成交友，同步扮演移动互联网时代“群互动”的强力工具。

不论朋友圈还是讨论组，信息使用效率均奇高无比，传播速度快，适合就某一公众话题进行群组讨论，能够自定义地将信息传播的范围控制在可以接受的范围内（朋友圈或讨论组以外的微信用户无法查看圈内群内信息）。

（3）点对系统。在微信平台上，拥有爆发力的系统功能，给到信息流史诗性的突破——点对系统。

之前，任何一款社会化产品的信息流均基于人与人或者人与人群，当微信的公众账号能被企业自定义后，用户的问题便可由系统智能作答。这个功能，第一时间就为微信敲上 CRM 烙印（与 400 电话人工热线或语音热线类似）。

用户在关注企业的订阅号、服务号后，可以与企业的微信公众账号实时地交流与沟通，用户的信息在一次次的对话中被实时地传送到企业的公众账号系统当中。此时，用户与商家虽然也是在“一对一”的环境下沟通，却由于批量信息处理技术的应用，用户所输入的诸如“请问老板在么？”之类的提问信息被输送到企业的智能化管理系统中，由系统智能分析并且作出应答，用户与系统信息的收发传播方式，与两个用户彼此之间的沟通信息流动的方式存在着差异。

这种将系统纳入微信的传播信息流的运作模式，很好地解决了批量交流的问题。针对常见的用户输入信息，系统可以智能化地给予相应的回答，系统还能将用户与其沟通、交流的信息上传到统一的管理平台，从平台层面整合用户信息，形成对信息的智能化分析，从而在日后提供定制化的服务。

2.2　让顾客替你在微信上说话

在众多的品牌传播方式当中，让顾客替品牌说话，帮助品牌进行传播与推广或许是最有效的一种途径了。品牌与顾客信息的严重不对等性，素来是品牌传播的大忌，导致顾客在与品牌的沟通交流中，对折扣宣传、品质保证、

售后服务都持有一种将信将疑的态度，因而企业在产品的推广过程中总会或多或少地会遭遇信任危机。

而同样处于弱势地位的其他顾客给与品牌潜在客户提供的品牌评价信息，则在客户心中占据着绝对重要的地位，能够促成相当大的购买决策倾向。原因就在于消费者对其他顾客的信任，认为其他顾客购买商品后的使用心得相对客观，真实性相较于商家的宣传来说更为可靠。

微信的出现，极大地丰富了顾客替品牌做传播的途径与方式。廉价的通信费用加上语音聊天的方式，能够让顾客以更形象的方式、更短的时间将品牌或产品最核心的特色呈现在人们面前，减轻了宣传者的负担；而移动化的查看方式配合以庞大的用户基数，则能让顾客传播的品牌信息被更多的人所接受。

总体而言，让顾客替企业主动进行品牌传播的方式，在微信生态体系内部和外部同时运转，以不同的传播形式实现同样的目标。虽然，让顾客参与品牌营销的模式尚不成熟，多数企业缺少系统策略给予传播者扶持与奖励，但这种操作模式已在一些行业悄然兴起，逐步形成一种良性氛围，不久的将来，必将在企业的品牌传播中发挥更为重要的作用。

2.2.1　界内——微信生态内传播布局

微信的蓬勃成长趋势，令很多品牌意识到微信营销的商业潜力，然而，意识到商业潜力并且积极投入，仅仅只意味着态度层面的快速响应，并不能直接判定品牌便可从微信身上获取到希望得到的回报。品牌使用微信形成传播时，最常见的悖论是复制新浪微博的运营模式——这的确很令人觉得有几分奇怪，完全是风马牛不相及的两种产品信息流，张冠李戴能赚多少喝彩？不能就此定论那些把新浪微博运营模式原盘照搬到腾讯微信的品牌就一无所获，要知道在微信 5.0 版本面世正式折叠订阅号并把服务号限制到月推送一条之前，“内容营销”似乎是人们唯一想到可以在微信上大展手脚的套路。

然而，5.0 版本的发布，等于在微信这

微信生态内传播布局

附近的人　朋友圈　LBS 延展　扩散　品牌　传递　讨论　二维码　讨论组

块阵地上给“内容营销”狠狠一击，并不需要一棒子打死说“内容营销”就没价值，但客观而言，在微信生态中，“内容营销”带来的价值远远不是主权重。

前述章节提及，微信信息流有其特征，只要有消息传播价值的互联网产品，“内容营销”便有生存空间，归根到底，传播是基于内容的传播，而微信并不乏传播沃土！

朋友圈的传播

作为微信好友之间分享心情、传播图片最主要的一种方式，朋友圈独立呈现在微信的二级目录下。朋友圈中好友的更新会在主页面的“发现”按钮上实时显示，提醒微信用户及时查看好友动态。这种一级主按钮参与的方式，赋予朋友圈以类似于 QQ 聊天工具新消息闪动的图标的功能。这种形式，信息的曝光率高、即时性强，传播效果明显。

依托强大的信息曝光度，顾客可以在替品牌宣传产品信息时，将品牌产品的基本信息（如二维码）一键分享到朋友圈当中。这种传播方式，能够在顾客的好友圈中带来显著的宣传力度，产品信息能借由顾客的手，在微信生态体系内被广泛曝光，让企业订阅号、服务号无法触及之地出现产品的身影，从而有效地扩大品牌传播的范围与广度。

区别于其他的分享机制，朋友圈带有明显的图片属性。在朋友圈设计之初，这项功能不允许微信用户输入纯文字的（虽然后来有所妥协），但此现象很好地诠释了朋友圈最初的开发思路，是一种近乎纯粹的图片分享机制。图片属性的突出，让朋友圈中的好友动态能以更加直观、形象的姿态呈现在其微信好友的面前。

“文字 + 图片”的形式，让顾客在朋友圈中分享品牌信息时，品牌的核心竞争力、针对新用户的优惠信息能以更加立体的方式体现出来。图片的展示配以文字的说明，用最小的篇幅让顾客的微信好友用最短的时间了解品牌、认知品牌，是朋友圈给予企业品牌传播最为重要的一项功能。

此外，朋友圈中的微信用户，都是顾客最为信任、关系最为密切的好友。顾客可以自行设定朋友圈中的好友，实现对朋友圈的智能化管理，保证朋友圈以“熟人之间的强互动”的方式，在相对私密的环境下交流，有利于促进好友之间的关系，提升彼此之间信任度。

朋友圈的惊人传播能量，从土曼科技 T-Watch 的案例中可见一斑：2013 年 9 月 5 日凌晨，三星 Galaxy Gear 智能手表正式发布。与此同时，土曼科技同类型产品 T-Watch 计划于年底上市，为抢夺智能手表市场，土曼科技创始合伙人之一王峰开始在微信朋友圈中吐槽三星 Galaxy Gear 智能手表：“看了昨夜三星发布 Galaxy Gear，真心觉得还不够酷，就忍不住还是把一直低调的土曼科技团队最新版 T-Watch 的研发部分设计组图晒出来。透露一下，这将是迄今为止最薄的智能手表。T-Watch 的发布时间表未定，但该不会晚于今年年底。期待您能够给我们中国设计师们一些掌声和注目。敬礼!”。随后，大量对三星智能手表的吐槽在王峰的朋友圈中爆炸，并被分享到其他微信用户不同的朋友圈中，大量的微信用户在表达对三星智能手机不满的同时，开始咨询 T-Watch 什么时候上市，并表达出购买欲望。土曼科技开始接受微信预订，24 小时的限时预订售出 18 698 只土曼 T-Watch 智能手表，订单金额 933.0302 万元。顾客主动借由微信朋友圈分享品牌产品信息的传播威力，着实让人惊叹。

二维码的传播

二维码的显著特点，在于其作为移动互联网品牌信息，从让人“反感”的信息轰炸转变为“乖巧可人”的等你来扫的功能载体，用一种轻松愉悦的方式，让你能够有选择地主动接受营销信息。

二维码体积小、容量大，能够将丰富的信息搭载于小小的黑白方框内。它不仅是品牌触摸移动互联网与获取微信粉丝的一种重要的方式，还是顾客在微信生态体系内宣传品牌产品的一种途径。在微信平台上，用户可以随时将企业搭载有营销信息的二维码分享到各类聊天平台上（如朋友圈、漂流瓶等），让更多的用户通过简单的“扫一扫”操作成为品牌的粉丝，享受品牌的服务。

二维码作为信息的载体，可以被顾客用来进行品牌的主动传播，但最为关键的还是如何通过文字、图片、语音等方式让其他用户对二维码所承载的品牌商品有准确的认知。而这一点，往往难度较大，也是微信“内容营销”需要更多考虑解决的问题。只有基于对发布信息的顾客强烈的信任，才能让其他微信用户心甘情愿地主动掏出手机，关注品牌信息。

查找附近的人

这种信息主动传播策略，带有明显的地域性特征。“查找附近的人”是基于 LBS 的功能插件，可以“强制性”地让某一地理范围内的微信用户接收商家的营销信息。当用户点击“查看附近的人”后，可以查看到自己附近的微信用户，除了能看到其他用户的姓名等基本信息，还会看到用户的签名档信息，这是一个类似 QQ 签名的功能。

品牌进行传播推广时，可以充分利用这个免费的广告位为所需宣传的产品打广告。试想：当你在家苦思冥想想在楼下找一间不错的餐厅吃饭时，偶然打开附近的人，发现其中有人对楼下的某一间餐厅发表了正面的评论签名，你会不心动么？

这项功能带有显著的传播空间性，对传播的时间性特征重视度不够，具有一定的延时性。对商家所处的地段、所处的行业要求也较高。如果一个顾客地处学校周边，周围大部分为学生群体，而他在查看附近的人的签名档中始终推送有关五星级酒店的品牌营销信息，想必效果应该不会理想。因此，顾客想要以此帮助企业推广品牌传播，必须事先做好可行性分析，研究此种方式的可操作性，才能更好地保证口碑营销的传播效果，真正地做到事半功倍。

讨论组/群组的传播

对于朋友圈强烈的图片属性而言，讨论组/群组相比更着重强调的是对话的多媒体群属性。语音、视频、表情等方式相对于文字输入来说，大大缩短了用户对话聊天的时间成本，能让文字无法凸显、无法系统说明的内容以最直观的形式展现出来，更加迎合移动用户的使用需求。

借由微信讨论组、群组功能，顾客可以实现产品营销信息的定向传播。将可能对产品感兴趣的微信好友纳入讨论组，用语音、视频、图片等方式，用最短的时间将品牌产品卖点和使用心得分享给其他的讨论组成员，让其对所推广的品牌价值体系、品牌竞争力、展现形态有全面系统的了解，让产品的宣传信息借由顾客的口碑传播，深深地嵌入讨论组成员每日碎片化的时间里，扩大了产品宣传信息被查看的几率（只有在碎片时间人们才有多余的精力浏览广告）。

但是，这种主动的口碑营销方式，需要顾客对产品的购买人群和微信好

友的用户属性有系统的了解，能够做到精准匹配，用人来替代微信 CRM 进行产品的精准投放的方式，虽然减轻了顾客产品介绍的精力，但却无形中增加了其逐个匹配的精力，对推广的顾客来说，或许需要其绝对的忠诚度（或者绝对给力的奖励刺激政策）才能实现。

可以发现，在微信生态体系内让顾客主动地推广品牌产品，存在的最大的问题在于既有的营销环境下，顾客所制定的推广信息的传播面积太过狭隘，大部分情况下，顾客口碑营销所影响的范围被束缚在其有限的微信好友的范围内。虽然基于好友之间高度的信任感，但是这种营销手段能够实现很高的传播深度并且通过产品购买转化率得到回报，却受制于受众基数的先天不足，最终所能带来的品牌效益的提升力度十分有限。

2.2.2 越界——微信生态外传播布局

如果说微信生态内的传播解决的问题是如何驱动品牌信息为更多人所熟知，那微信生态外的传播布局挑战的问题则是如何让更多的人成为品牌公众账号的簇拥。为在更加广阔的空间内获取微信粉丝，真正让顾客所主动发布的品牌传播内容“一传十，十传百”，被大量的用户所接受，展现口碑宣传巨大的威力，还需要顾客超越微信的生态体系，在其他阵地上推广企业微信账号，吸引用户主动关注。

互联网生态的多样性，决定了互联网用户的线上社交互动不可能拘泥在微信这一平台，企业微信公众账号的推广也需要超越微信阵地，让品牌微信账号“充斥”互联网的各个角落，吸引那些不经常使用微信的人群成为企业微信公众账号的粉丝。

现阶段，微信生态体系之外的顾客主动传播方式主要有以下几种：

（1）微博的传播。微博典型的“点对面”的信息流动方式，决定了用户在自己微博中所发送的信息能够进入未知的领域，被完全陌生的微博用户所接受。截至本书出版之时，新浪微博的用户数量仍然多于微信，是我国用户数量最多的社会化媒体。基于如此庞大的用户基数，顾客所发布的品牌传播信息能够以“图片＋文字＋企业微信二维码”的形式出现在受众的微博当中，微博正文中言简意赅地介绍产品性能，在备注中贴以产品的宣传图片和二维码。这种微信粉丝的获取模式，顾客所主动传播的营销信息不仅能被微博好友即时查看，顾客还可以通过“@”微博大号、在相关话题讨论页面发布营

销信息等方式得到更多人的关注，让信息被大量的微博用户所熟知。

与微信生态体系内各类传播模式相比，借由微博分享企业二维码的操作方式，有点类似于传统的电视广告的宣传模式，“不论你接不接受，它都在那里”。有段时间，大量的微博用户的首页基本上被各类企业的品牌信息所霸占，严重影响了用户的操作体验，也让微博用户开始逐渐对这类信息选择性地免疫了。而且，顾客在微博上分享企业的官方微信和使用心得的行为，由于微博用户彼此之间的弱关联性，信息的被接受程度远不如在微信阵地上“你情我愿”的传播效果理想。如何提高顾客所发布营销信息的说服力，是这种操作方式需要解决的最为关键的问题。

（2）专业性论坛的传播。专业性论坛将有着某一方面共同特征（地域、爱好、行业等）的人群聚集在统一的平台上。这种社会化媒体用户，彼此之间的专业水平相当、年龄相仿、看待事物的角度类似、经济状况也相差不大。在这种背景下，用户之间有一定的话题基础，大部分用户愿意去尝试其他用户所推荐的信息、商品、服务。在论坛的传播信息发布，可以源于品牌本身，也可以借力用户自行操作。

在这类阵地上出现的品牌信息和二维码信息，帮助品牌获取微信粉丝，必须具备一定的专业性，品牌宣传的重点在于具有较高的技术水平或有着丰富个性的功能特点上。只有这样，才能充分调动论坛上其他用户的交流兴趣，激发他们的好奇心，产生接触品牌的欲望，进而化身为品牌的微信粉丝，接受品牌在微信平台上的服务。

论坛传播的操作模式，与在微信生态体系内推广相比，信息传播的面更宽。与品牌通过微博发布品牌微信信息相比，可行性更强、转化率更高。如果借力用户发布，则发布推广的用户必须在该专业论坛上有一定的地位，而非单纯的游客与水军。只有这样，才能引发其他论坛用户的关注，被他们所认可接受。因此，采用这种口碑营销的方式同样具有一定的局限性，并不适用于泛行业品牌。

（3）博客的传播。博客作为专家学者发表意见，行业精英分享最新动态、发表产品使用心得的舞台，具有专业性高、说明性强的特点。拥有一定粉丝规模的博客账号都是对某一行业有行业影响力的资深专家或者有明星效应的意见领袖，他们所发表的观点、分享的心得被粉丝接受的程度远高于任何其

他社会化产品。

用户在博客上分享对所需推广产品的使用心得，可以以更加系统的方式、用更加具体的文字、配以更加多样的图片，系统地对品牌产品进行全面细致的介绍，能让博客阅读者近距离地了解品牌产品。分享企业的微信二维码，则能为博客用户实时就产品性能与商家沟通提供了便捷的渠道。基于对博主的信任以及对产品全面的了解，其所能带来的产品购买转化率相对微博和论坛都要高，营销效果更为明显。

但借助博客这一阵地作为企业获取微信粉丝的方式，也有不可回避的问题。首先，想要有较高的微信粉丝转化率，博主必须是这一行业的意见领袖或者是有一定行业地位的人士，否则用户对博主所分享的品牌信息的真实性印象会大打折扣；其次，博客作为社交媒体，由于其自身的平台定位（要求较高的信息量），不能像微信、微博那样迎合人们移动化时代的使用习惯，因此，博客的影响力在逐步下降，远不如微博、微信拥有数以亿计的活跃用户数量，阵地用户热情相对较低，导致借由这种品牌传播方式新增的微信粉丝量并不会十分理想。

（4）点评类网站的传播。点评类网站（如大众点评网）为互联网用户直观地进行产品评价、打分提供了统一的接口。用户在这类网站能够完成对店铺、商品、服务的打分与推荐。

当用户在点评类网站某品牌页面下进行品牌宣传，发表对所宣传品牌正面、积极的评价时，能够在品牌的用户评分中得以直观的体现。打分机制的引入，能让其他用户对产品的用户体验有更加形象的理解和认知，形成对品牌的第一眼认知。当大量的正面评论配合以较高的用户评分出现在网站用户面前时，大部分用户会愿意为了解品牌具体信息而扫描评论中商家的微信二维码，就更深入的问题与品牌沟通，接受品牌的在线服务。

这种方式地域性、行业倾向明显，使得大量品牌的产品无法顺利登录点评类网站接受打分与评价，造成了行业的局限性。另外，单个用户在点评类网站所发布的正面信息有时会淹没在其他用户大量的负面信息的浪潮中，在这种情况下的传播效果并不明显，需要大量的优质评论，才能让网站用户对这一品牌有更信赖的认知。

这种客户自发替商家进行品牌传播的宣传方式，相对于在微信生态体系

圈中，其受众面更广、接触者更多、产品的宣传力度更强。但由于大部分的信息受众与信息发布者的交集很低，存在明显的弱关联性，如何让顾客主动宣传的品牌营销内容被大家所认可，不被其他用户理解成为商家的“水军”，是这种传播方法存在的最大问题。

2.3　微信说的方法，微信听的门道

互联网或移动互联网的品牌传播，早就走出了品牌单向吆喝而消费者盲听盲从的时代，任何希望通过品牌传播获取消费者认同的企业，需要同时学习如何向消费者倾诉并且学会如何聆听消费者的声音。

在微信平台上，品牌发起传播的信息本源，仅可能源于两种可能性：① 本公众账号的发布或推送内容。② 借助某些营销大号发布的内容。除此之外，并不排除用户自发从微信平台之外的其他媒体转发过来的品牌信息，但这部分信息质量优劣与否，并不受品牌传播者的主观意志决定，用户转到微信的可能会是一条良性的品牌信息，也可能是劣性的品牌抨击，就品牌而言，这部分操控权在微信传播策略之外。

因而，基于用户需求主导的微信品牌传播策略的制订，就显得尤其重要，对品牌传播者而言，需要明确知道所处的传播环境，了解面临的传播难点，洞察目标受众的听说特征，提供匹配用户需求的传播策略，继而获取期望的传播效果！

2.3.1　说并不仅仅是“说”

把传播定义为“说”是一种落伍的执行方式，伴随互联网社会化产品的蓬勃发展，较之品牌一厢情愿的“说”，听众反而有更强大的自主权，以微信为例，微信用户可以选择成为某品牌的粉丝，自然也可以选择退出，谁都无法强制要求消费者像学习标准化课程一样全神贯注地接受品牌传播的信息。

因而，在微信平台品牌传播之前，需要从本源逆转“单口相声”的观念误区。

如何帮助品牌用一套微信传播策略与听众打成一片？

首要任务绝不是滔滔不绝地把品牌信息堆砌到公众账号的推送栏，而是细致分析微信传播背景。

一些问题，需要品牌传播者在启动实战之前寻找答案，寻找答案的过程可以是调研，也可以是现成的数据报告，总之需要一份有翔实数据支撑的背景分析报告，帮助这些问题获得解答。

问题一：本品牌所处的行业业态，适合微信传播么？

微信不是万能膏药，能建立在微信体系上的传播机制，也有其规律可循，如行业业态更容易产生传播价值或更容易形成传播效果。例如，在中国三百六十行中明确任何情况下都不做广告不做吆喝的殡葬业，就算人人皆知中国跨入老龄化社会且殡葬业的目标人群庞大，也不可能指望微信去传播殡葬业价值理念。

问题二：本品牌的潜在消费者人群，与微信人群匹配么？

使用微信作为传播品牌的前提，是品牌受众在微信阵地的高度聚合，如果绝大多数品牌消费者并不习惯通过微信接受品牌信息，那么在微信上的传播策略就有点类似于抛媚眼给瞎子，徒伤人力、财力，难获理想效果。

问题三：潜在消费者人群，通常在微信上聊什么？

不同年龄、不同收入、不同教育程度、不同地域的潜在消费者，在微信上的沟通内容均不相同，想要利用微信向目标人群做品牌信息传播，需要迎合潜在消费者人群的喜好。

问题四：哪些表达方式，最容易获取潜在消费人群的共鸣？

70 后可能会对日剧《东京爱情故事》有极强的怀旧感，80 后则会对《灌篮高手》念念不忘，潜在消费人群在看到哪些传播内容时，会由衷地感觉到触动？这将直接关系到传播获取到的深度与广度。

类似上述的背景分析类问题，还有很多很多，需要品牌传播者根据所处业态以及品牌受众习惯，通过周密的调研，给自身以答案，并且作为传播策略制订的参考依据。

任何基于“说”的传播模式，最终转化为文字、视频、图片都是浮云般的表象，透析到目标消费者一个个 ID 背后的喜怒哀乐，是“说”的根本

之道。

2.3.2 微信颠覆语言的传统形式

在传统互联网的语言逻辑中，“说”意味着文字表达，意味着将希望表达的内容以文字信号传达给听众或观众，但在微信平台上，仅仅以传统意义上的“说”来作为执行指导显然不符合逻辑。

在制订一份微信传播策略的前阶段，品牌传播者需要思考的是用什么语言去说？这里所说的语言，并非指中文、英文、法文或者甲骨文，而是如何选择最适合微信生态传播特征的“语言”载体。

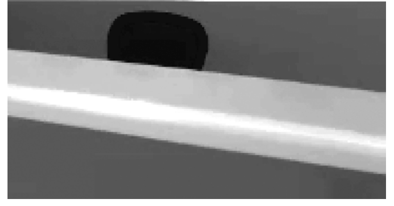
众所周知，受到工作生活压力大等多种原因，互联网用户碎片化特征愈发明显，具象表现为用户对于阅读长篇大论越来越没有耐心，140 字的微博横行很大程度上即源于此。同时，图片社交和视频社交的趋势上扬，换言之，互联网用户已进入到“文字疲倦期”，同样的内容，密密麻麻的大篇文字稿，铁定不如一组轻松幽默的卡通画配少量文字的传播效果，带动的用户对品牌信息的认知深度与积极分享的比例也会截然相反。

微信问世伊始便明确移动端远超 PC 网页版的战略方向，这也意味着绝大多数潜在消费者通过微信界面获取品牌传播信息的应用场景，是捧着一个 4 ~ 7 寸的手机屏幕，而非 21 寸以上的电脑液晶屏。在有限的屏幕空间内，如果文字密集，很容易造成阅读者的压力倍增，从而产生焦躁退出的想法。

因而，在微信界面做品牌传播的一些方式可以被思考并应用：

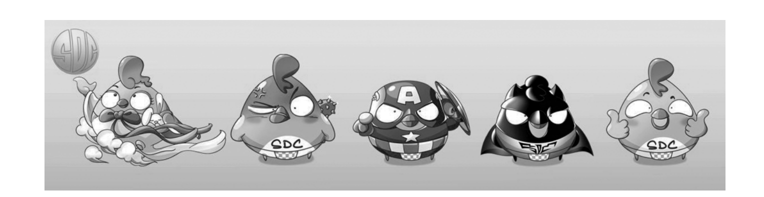
（1）视觉图片。人对于美感的追求与欣赏，是与生俱来的天性，拥有视觉美感或轻松幽默的图片，辅佐以画龙点睛的少量文字，不仅可以舒缓阅读者的情绪，还会帮助阅读者保持耐心。需要大书特书的是“看图说话”这种方式的传播价值，不论是长图片、漫画、恶搞幽默图片，抑或美图，都可以让阅读者产生分享欲望，从而带动更多传





播受众覆盖。

（2）游戏/表情。微信有两款非常有趣味性的功能："游戏中心"、"表情商店"。前者多为腾讯互娱乐提供运营，后者则走着腾讯最擅长的前端变现方式——用户收费。虽然，"游戏中心"与"表情商店"的品牌传播内容植入尚未正式被启动探索，但不妨提前定论这两种方式均可以产生极为强大的作为品牌的植入冲击。试想，一系列复合品牌价值的萌态表情被设计并且由表情商店提供免费下载使用，将有多么庞大的用户群体会在日常沟通中动不动按一个表情按钮，让品牌萌态表情成为装点屏幕的一个亮点？再试想，如果社交游戏中的道具由品牌命名——譬如"某某某"电池品牌命名打飞机游戏中的双轨道炮道具，映射品牌的"动能"概念，将会在多少数量级的用户不经意游戏中深入人心？



（3）语音/视频。人们对于直接可以看到的东西，总有一种先入为主的判断，但对于未知的信息却会激发探索的好奇心。通过品牌传播内容的语音或视频，深度沟通目标消费者，也是传播的良策。对于受众而言，获取到信息时可见的不过是一个声音文件或视频缩略图，猎奇心理会驱使听众点击打开听或者看。自然，如果使用语音/视频模式做品牌传播，在传播内容上需要更进一步精细化，在互联网上传播效果良好的音频或视频，同样可能在微信传播中获取佳绩——请不要用语音或视频直接播放广告，听众不会在同一个坑里用一样的姿势跌倒两次。

具体采用何种非文字语言做品牌传播？根据具体的品牌传播诉求进行分析，通常情况下，上述三大方式不妨结合使用，既兼顾到传播的深度、广度、精度，也可规避用户疲劳。



2.3.3　打好腹稿再说话

微信虽“微”，却五脏俱全，在微信平台做品牌传播，并不会因为其界面较小而降低难度，与之相反，移动互联网用户特征的差异，反而会让微信品牌传播面临更多需要解决的问题。微信平台，拥有双刃剑特性，一方面是微信粉丝成长成本较高，另一方面微信粉丝传播深度远超任何社会化产品，也正因为此，与目标消费者进行品牌传播自不能拍脑袋信口开河，需要在开口“说”之前就“打腹稿”并严格实施。

这里的“腹稿”，就是一套周密的微信传播策略，具体包括：

（1）品牌准备借助微信平台传播什么样的价值？

品牌的价值，通常也是品牌区别于同质化竞品的最大不同，这种价值的提炼与灌输，是传播策略制订的首要步骤，关系到微信平台做品牌传播的主导方向；需要一提的是，这一品牌价值的确立，是品牌唯一与统一的价值解析，如果品牌已经有现成的品牌战略，则微信上的品牌价值解析不应该背离大战略对品牌的诠释，同理，若无既定品牌诠释可以参照，则微信平台传播的品牌价值一旦确立，就意味着该品牌对外所有价值诠释均需要遵循此指导纲要来执行。

（2）品牌传播时，准备针对哪些内容执行传播？

任何一个品牌，都不会是单一价值的组成，多数情况下，品牌的价值系一个多因素的组合体，这些构成品牌的因素可能用一些简单的标签来表述，譬如“动感的”、“时尚的”、“历史底蕴的”、“沧桑的”、“价廉物美的”或“物超所值的”均有可能。这些因素，需要在“腹稿”中划分为不同的内容方向，而不是企图一个内容方向兼顾所有的品牌因素，否则则可能直接导致传播内容四不像。

（3）具体传播什么主题？

内容创意团队根据内容方向，需要有指向地创作传播点——用什么样的病毒性视频传播某一个品牌因素会促成潜在受众帮助分享？缔造一个什么样的“文字体”可能驱动一场席卷微信转发的风暴？——类似的创意，一方面需要贴近内容方向，另一方面需要兼顾受众喜好与微信用户行为特征。

（4）分别使用何种微信载体进行传播？

微信有多种不同的功能，用公众账号推送是一种传播方式，而用一些关系较为密切的消费者发送也是一种方式，载体的选择在于内容方向与主题的特征，寻求最适合传播效果的载体发布信息源，会赢得事半功倍的成效。通常而言，匹配内容方向与传播需求的载体会有显著特征：即受众行为与兴趣点，当内容越是匹配用户兴趣，传播载体越是匹配用户行为，则形成的传播结果会越接近乃至于超出原期望值。

传播策略的制订，等同于一套“腹稿”的确立，根据“腹稿”准备的内容，从容不迫地布局传播规划，进而在具体执行中根据不同阶段的效果及时调整优化，并且寻求传播数据分析与整合，会在未来陆续传播中赢得经验与传播成本的优势。

2.3.4　掷地有声，有节有序

腹稿成竹在胸，实际传播执行中却依旧面临着各种挑战，传播执行团队需要有动态的执行调整能力，而不是固化思维一路到底。

首先，制定一套微信品牌传播规划，是启动内容制作与传播之前必须完成的任务。

品牌传播拥有持续化、常态化、互动化、动态化等特征，换言之，微信品牌传播绝对不是一锤子买卖，而是一场旷日持久的战斗，在整个战斗周期中，

不仅需要合理布局不同阶段、不同方向的传播资源，还需要根据受众的反馈，对品牌传播策略作出动态的调整，寻找到效益最大化的资源与效果平衡点。

因此，一套贯穿整个传播周期的规划显得尤其重要，品牌传播者需要在规划中合理部署资源与内容，而该资源与内容则需要参照品牌营销战略并且提供有力的支援。举例来说，如果品牌在 12 月有一档“岁末年终圣诞狂欢抢购季”活动，那在品牌传播规划中，整个 12 月的传播内容便需要贴近圣诞与抢购主题，而资源部署上则需要加大力度与频次。

其次，该基于微信的品牌传播规划，需要有良好的效果评估机制保障。

如每一个人所知，微信的传播方法论本处在摸索探究阶段，不同行业、不同品牌、不同受众基础的差异，也明示任何一个进驻微信启动品牌传播的企业都会发现，放眼看去微信生态内几乎找不到任何可以参照的模仿者。

所以，在确立品牌传播规划的同时，一套针对不同资源方向、不同执行任务节点的评估机制需要被同步确立，该机制用于贯穿全执行周期的阶段性评估，同时从资源方向与任务进度方向了解资源投入与产出是否符合期望值。

再次，不断自循环、自优化的传播升级机制被建立。

某一个资源方向的任务可能获取到超出期望的效果，也可能最终没能达到传播者的期望，品牌传播者需要记录每一次成功与失败的原因并且加以分析备案。经验也好，教训也罢，都会在未来的传播执行中帮助品牌少走弯路。

这一切分析备案，需要以数据作为衡量标准，并且持续成为微信传播机制升级的决策支持。一套良性的微信传播机制，应该在传播团队的运营下拥有自我修复与自我进化的能力，在一段时间的试运营后成为品牌在微信平台上沟通潜在消费者的基石。

一套微信传播规划并非永远不变的红宝书，有竞争力的微信传播效果，永远源于传播团队根据具体情况具体分析采取的应对措施，这不仅是品牌传播的效果保障，也是团队逐步成长过程中的宝贵资产。

2.4　微信怎么说，顾客才会听？

虽然服务号和订阅号发送出去的消息会一直等待在用户的消息列表里，并不会消失，但是用户的及时查看对提升信息的到达率是十分有意义的。有

些推送消息，如促销活动等，有着一定的时效性，因此保证消息会被及时打开就更重要。在发送信息时要谨慎选择发送时机，尽量选择用户会在听到微信提示音后第一时间做出响应动作的时机为最佳。例如，早餐、上班途中、午休、晚餐、睡觉前等时段，这些时段用户一般处于闲暇的破碎时间段，甚至也许在上班的地铁上正无聊，收到提示之后一般会选择查看消息，信息到达率高。同时，还需要考虑粉丝数量的多少，不同的粉丝数量决定一条信息群发全部完毕的时长，估计在 1～20 分钟不等。这个时间差有时候也必须考虑进去，因为黄金时段并不会持续很长。

形式——从读图时代到无所不用其极

随着 3G 和 WIFI 的普及，在移动互联网上已经能够满足人类的视觉享受。因此，微信的信息也自然遵循读图时代的规律，用户不会花太多时间在文字上，只会更加偏好图片表达。与其花大力气去写一段微博式的群发短信，不如发挥微信图文并茂的特色。

另外，微信灵活的信息形式，可以实现更多方式的一对一互动。例如，星巴克的音乐回复：当用户添加“星巴克”为好友后，用微信表情表达心情，星巴克就会根据用户发送的心情，用《自然醒》专辑中的音乐回应用户。再如，飘柔的陪聊式微信对话：添加“飘柔 Rejoice”为好友后，就可根据选择进入聊天模式。真人版对话式微信，既能聊天又能唱歌。这些信息形式都比图片更能刺激用户感官，留下更深刻的印象。

节奏——先快后慢层层铺开

先快是指信息的标题要快节奏，用最能够吸引用户关注的方式迅速出击，抓住眼球，诱使点击。后慢是指信息的内容要慢下来，细心琢磨，想清楚信息的布局，链接推送、自定义菜单等需要进行推送的内容不要有遗漏。这样才能够实现先吸引用户进来获取信息，然后再保证用户获取信息足够全面的目的。在内文的安排上，还要注意层次关系。虽然说内容需要层层铺开，但是绝对不能让赘述的部分掩盖掉核心内容。

内容——给用户最想要的

避免生硬推销是最重要的原则。做好内容规划的前提是了解用户群体，知道用户需要什么，再结合用户的关切点进行内容编排。一般来说，内容可以分为以下几种类型：

优惠信息：比较适合快销商品、标准化商品等用户对性价比敏感度高的情况，直接给用户实惠的信息是最直接的方式。但是必须注意内容的编排方式和发送频率，过高频率和内容过于直白的推送对客户来说就是垃圾信息，效果和影响不言而喻。

信息播报：一般是品牌或产品的重大事件通报，对用户群体忠实度很高的账号来说此类推送效果更好。但是此类信息也要十分注意内容的编排和发送频率，并且要严格挑选信息内容，和用户关系不大的企业新闻最好不要做强行推送，以免引起用户反感。

百科知识：结合自己的产品进行某个方向的知识性信息推送，因为这类信息专业性强，内容可读性较高，客户接受度高。也可以借由一些公众关注的时间节点，如重要的节假日、气候变迁、时政大事等，推出一些结合自己产品的信息。

休闲轻松：此类话题最为广泛，可以说是最好操作但也最容易做坏的类型。信息内容一定要围绕品牌的受众群体特征来设定，不同的群体会有不同的段子方向和适合的话题。同时，话题如何贴合品牌形象，结合产品信息，还不做作别扭，也是考验营销者的问题。

关怀互动：比较适合针对会员制商家或拥有大批老客户的账号，如生日祝福、节日祝福、互动小游戏等内容。同时也可以结合优惠信息，进行特殊时段、特殊人群的回馈活动。

2.5 案例：成功的品牌沟通

2.5.1. 酒香不怕巷子深：糯米酒先生的微信营销

公众账号“客家土楼糯米酒”背后的主人是位来自福建的糯米酒坊主人，自称糯米酒先生，其酒坊的特点是采用传统纯手工工艺酿造客家土楼糯米酒。可以说，这是个典型的小企业主，和其他财大气粗的公众大号完全不同，利用微信的推广方式和手段也是非常独特，很值得一谈。



早在进军微信平台之前，糯米酒先生已经注意到了微博的风生水起。然而他看到了微信和微博的

根本不同。微信更加精准，信息到达率更高：微博就像是农村里的大喇叭，广而告之，但你不一定在家，更听不到，因此宣传效果如同散弹打鸟，而微信更像是一对一的电话营销，效果类似于“狙击”，信息可精准传达到个人。正是基于这点，糯米酒先生从开始便放弃了微博阵地，而直接把战略放在了微信上。

在微信开设公众账号之后，糯米酒先生开始寻找自己的第一批原始粉丝。他考虑的第一件事是：消费者会在什么地方。糯米酒先生酿造的糯米酒定价是 60 元/斤，无论是品质还是价值，同市场上 20～30 元/斤的米酒有很大差异，因此自己的客户应该更高端一些。

他花时间调查厦门当地的高端厨房、橱柜企业及其店铺信息，最终锁定了 10 个大品牌和 20 个中端品牌。随后和同事用了近半年的时间深入到每家门店现场互动“拉粉”。闲逛高端厨房橱柜的人多数是有点经济实力的小夫妻，他们要么将要结婚要么准备换新房，更重要的是这个场合更加适合搭讪，如果在超市里，人多、环境嘈杂，人们是没有耐心停下来听你讲故事的。

在运用这种独特推广方式的同时，糯米酒先生的团队还采用了两个重要的手段：印有二维码的名片和免费送酒的优惠。于是，在免费喝酒的诱惑下，第一批客户迅速累积起来。随后在展会、线下 DM 投放等多种渠道的一起助力之下，糯米酒先生的粉丝群体日益壮大。



另一方面，在公众账号的运营和维护上，糯米酒先生也有自己独特的观点。他认为“没有必要刻意推销产品，更重要的是沟通交流”，除了常规的酒文化介绍、酿造工艺等，还有针对性地介绍糯米酒的喝法、功效、保健知识等，客户也会直接咨询或提出各种问题，他们便组织专人一一解答。

半年坚持下来，公共账号最新数据显示已有近22 500名粉丝，每月有近5万元的销售额，糯米酒定价60元/斤，多数客户一次性会购买5～10斤，因此每单价格在300～600元不等。这对于一个小酒坊来说，成绩已经相当可观。

微信不单是大企业的利器，更是小企业出奇制胜的法宝，其中显示出来的营销思路更是一点不小气。首先对微信平台的营销特性有充分的了解，并且能够精准思考和锁定自己的用户群体。随后在推广过程中熟稔地用奖励吸引用户积累，搭配恰当的传播内容制定来留住客户，持续品牌释放。整套营销策略实施下来恰如行云流水，是很多大企业都做不到的流畅。

2.5.2. 星巴克“自然醒”：贴合品牌、贴近用户

星巴克的企业文化在互联网时代看来有别样韵味——“连接彼此”，试图拉近人与人之间的距离，让社交变得美好和自由。这很显然也是星巴克门外标志性阳伞下的男男女女们所共同想要的消费品位。

正因如此，星巴克一直在社交媒体上不遗余力地拓展领地。在开通微信之后，星巴克利用丰富的门店资源来做公众账号的二维码推广，同时也通过微博、星享卡会员项目、平面媒体等多种渠道，把微信的通道告诉消费者。凭借良好的推广渠道和品牌感召，星巴克在短时间内就迅速累积了40万粉丝。

在这种背景下，星巴克“夏季冰摇沁爽系列创新饮品”上市时，星巴克的营销团队在思考，炎炎夏日有什么是可以令人感觉全身被激发和唤醒的。他们想到了两个关键词：音乐和微信。

微博和微信是当前最主流的社交方式，不过星巴克的营销团队从来都对微博和微信采取不同的营销应对策略。在他们看来，微博支持一对多的交流，常被称为“自媒体”；从使用者角度来看，微信更注重即时的交互性和一对一的私密性，且微信用户不满足于文字交流，更注重语音、图像和视频的传递。因此在微博平台上，星巴克分享更多的是品牌故事、有关产

品的介绍和生活态度的交流；在微信平台上，则注重与星粉之间的一对一互动。



于是在微信、音乐、一对一私密沟通的关键词引导下，“自然醒”的活动思路呈现了出来——微信粉丝只要发一个表情符号给星巴克，无论是兴奋、沮丧或忧伤的，立刻能获得星巴克按其心情特别调制的音乐曲目，和星巴克展开一番内容丰富的对话。



已经厌倦了单纯的文字陪聊方式的用户，很快被新颖的音乐互动方式吸引。“自然醒”的热度不断攀升，互动中的音乐受到网友的一致追捧，甚至促使星巴克推出了以“自然醒”为名的专辑来做后续的传播和推广。

在整个活动中，星巴克无论是在互动的模式还是音乐的选择上，保持了其一贯的品牌调性，营造出一种随时随地带来美好生活新体验和“星”乐趣的互动气息。也正是因为这种恰到好处的保持符合了用户的胃口，才在新颖形式的包装下，迅速带着星巴克的品牌调性再次深入人心。

2.5.3. “天涯共此时，百灵微信贺中秋”

作为领先业界的户外传媒集团，百灵时代于2013年中秋就开始了微信传播的尝试。

在活动机制设计中，将百灵时代公众微信和“百灵闪拍”APP相结合，“百灵闪拍”是百灵时代传媒集团推出的一款基于视觉搜索的智能应用APP，

是一款互动广告与好友对战功能相结合的手机社交娱乐软件。只要搜索百灵时代公众账号“百灵时代”添加关注并分享活动至朋友圈或新浪微博，以及用百灵闪拍APP在北京、广州、沈阳、杭州、成都各地地铁，拍下和中秋主题相关的图片，并将图片私信百灵时代集团公众微信，就能获取抽奖链接，进行抽奖。通过活动不仅能刺激传播受众对百灵时代的品牌关注，而且同步增加了“百灵闪拍”应用的下载量及普及率。



在这一轮打通微信生态内外的整合传播活动中，实现了从线上到线下的对接，线上的关注参与者将同时成为百灵及其客户的线下粉丝和紧密目标人群。以多个城市地铁中秋主题相关的图片中暗藏“奖品”，以最潮的iPhone音箱、最萌的百灵小鸟抱枕为幸运大奖，吸引传播受众积极使用“百灵闪拍”，并关注百灵时代集团公众微信，实现百灵线下资源和线上平台的互动，使得百灵时代集团公众微信成为平台资源上撬动移动互联时代的有力杠杆。

第 3 章

云端漫步，微信重铸 O2O



从概念理解，O2O 的全称为 Online To Offline，字面解释是线上到线下。在互联网领域的诠释，就是“线上付费购买，线下价值交付”。团购业务，让业界更广泛地认识到 O2O 产业的宏伟前景与经验教训，在此沉淀下的经验，帮助 O2O 产业更富有戏剧性地走向前台，而团购并不是 O2O 的全部，在线优惠券购买与下载业务也匹配“线上付费购买，线下价值交付”特征，同样是 O2O 的重要组成部分。严格意义上来说，凡是“线上支付，线下交付”的模式均可归于 O2O 产业。伴随微信的快速发展，更多可能性得到探索，O2O 阵营变得更为多元化与商业化。

伴随商业行为竞争日益激烈，层出不穷的集合客流手段被尝试与探讨。原本在很多人心目中，优惠券是商家给到满足一定消费额客户的优惠回馈，类似于大客户激励。而在当下，优惠券从原来的售后优惠，走向售前优惠，把客流竞争从后端推向前端。换而言之，企业已经把优惠券作为带客上门消费的橄榄枝，从此角度看待，就不难理解缘何在线优惠券交易大行其道而发行商户却采取不干涉与鼓励的态度。就商户的商业价值来说，原本打折出让的利益，是给持券上门消费的用户，现互联网有平台帮着发优惠券能覆盖到更多潜在客流，何乐而不为？虽说这样的代理发布销售机构也有自己的利润需求，代理发行后的优惠券可能会从免费变成小额收费，可在商户看来毫无区别，愿意付钱购买优惠券的潜在客户就是优质客户，消费意向乃至于比那些免费获取优惠券的客户更强烈，既然如此，何不推波助澜？

但是，在优惠券交易业务早成风俗的年代，O2O 这个名词没有出现。O2O 真正走到公众视野，还得归功于一度泡沫而今理性回归的团购业务。回想昔日超过 6000 家团购企业同台竞技，虽多数最终折戟沉沙不得不黯然退场，却用切实经验摸索出 O2O 领域竞争的成败之道。

3.1　重新出发，移动营销时代的 O2O

Online To Offline 的 O2O 模式被定义与传播，可以追溯到团购鼻祖 Groupon。这家公司作为全球最猛的团购巨头，拓土开疆，席卷北美团购业的多数市场份额。然而，即便 Groupon 走到团购的登峰造极，依旧回避不了业界观察者们的频繁质疑。团购，很难培养客户忠诚度的商业模式，从用户心理而言，追求团购的价格优惠，就意味着商户凭借团购模式获取的新客并不牢固，这批新客也完全可以在几天后就“背叛投敌”去参加竞争对手的团购活动。

肉眼所见，团购业务逻辑成立的价值，似乎仅仅满足了社会福利最大化，商户用团购做广告吆喝了自己，团购平台赚了佣金，消费者享受了超值消费。

可是，请各位读者正视一个事实，团购业务从崛起到泡沫到洗牌，多数阶段发生在 PC 互联网时代，伴随互联网迈入移动互联网岁月，一切自有不同——而微信杀入移动营销业界，更让变数成为常数，更让隐藏的商业机会水落石出！

3.1.1　飘在空中的 O2O

Groupon 在美国风生水起时，铁定想不到中国的团购产业成长速度会比美国更快、更迅猛，尽管中国团购模式明显复制于美国。

所有的商业模式，都会首先在其创建的区域站稳脚跟，再图后续拓展海外版图，这完全符合商业逻辑，毕竟本土不论环境还是文化均更有利于新兴事物创建，而海外相对来说会面临政治经济文化等因素的制约，做好根据地防御后再图更多阵地占领，是商界铁律。Groupon 也不例外，其团购业务发源于美国且迅速爆发不可思议的生命力，对其而言，快速发展中企业面临种种挑战，各类问题需要解决，而在摸索商业模式的苦战阶段，合情合理的战略是先稳江山后谋天下。然而，在全球一体化的当年，中美之间并不存在无法突破的资讯壁垒，当 Groupon 还在美国奋斗时，中国的团购业务已蒸蒸日上。

说来这是一个非常有趣的现象，Groupon 算得上是崛起速度奇快无比的商业模式，在其布局全球战略时，考察团惊讶地发现，连 Groupon. cn 的域名都被中国团购企业抢注并运营，Groupon 无奈之下，在中国落地业务只能更名为

“高朋”。

就是这个阶段，包括华尔街专家们在内的所有业界同仁，都开始正视O2O商业模式的全新挑战：正方认为，团购业务驱动的O2O模式，是未来互联网的趋势，前途不可限量；反方认为，O2O根本是伪概念，所谓的带用户到店，对商家意味着什么样的价值？赔本赚吆喝并不可怕，可怕的是吆喝之后，到店的用户没有二次消费的可能性，那团购有什么价值？在1～2年内，正反两方不知PK（交手）过多少次，各大媒体转载互喷，专家言论与草根板砖杂乱飞舞，一时间倒也为行业增加了一道亮丽的风景线。

从尘埃落定的数年之后回顾这一场沸沸扬扬的论战，会发现正反两方都混淆了团购与O2O的基础概念，团购固然是O2O业务的领头羊，却代表不了所有的O2O业务价值。换而言之，那个时代的论战其实更偏向于你说东山我说西湖的两场单口相声，讨论方向和目标存在差异，倒也难定义孰是孰非。

从团购的崛起到洗牌，解析一下这个行业为何会坐上大起大落的过山车，也从侧面带动O2O业务的核心价值究竟在何处以及应该如何正确做O2O业务的思考。

在互联网领域，抓取用户的需求仅仅是商业模式的起点，想要快速成长并甩开对手，还需要两项指标的保障：① 用户体验。② 竞争领先。整合起来的观念就是，敏感地感知到用户需求并且打造一款互联网产品并不困难，用户体验将决定消费者在你的产品上是不是获取到满意的服务，而竞争领先意味着这一商业模式必须构筑进入壁垒，竞争对手必须花费更大的成本才有可能追赶上领先者——这才是商业模式的竞争之道。以此标准来评估团购业务的乱战，就很容易解释缘何一江春水转眼变浑：①即便最挑剔的眼光，都看得出来团购是一项抓用户刚需的商业模式，模式构建毫无质疑的必要。②用户体验角度，几乎所有参与混战的团购网站用户体验没有太大差异，乃至于在超过6000家的诸侯厮杀中，人们会发现至少有半数以上连用户界面颜色与按钮设置都一模一样。③团购业务没有任何技术壁垒，所谓的渠道壁垒不过是每一家团购网站都妄图凭借资金抢速度，寄希望于在自身资金链断裂之前拖垮对手而已，而品牌壁垒的构建更是彻底地靠烧人民币（也有一部分团购网站烧美国投资公司的美元）。

这三大特征，让团购业务混战阶段变得颇似一场闹剧，6000余家团购网

站在一个完全不存在进入门槛的业内，用几乎一模一样的方式企图把自己变成走过独木桥的唯一幸存者，所谓的“差异化竞争”在团购混战阶段，听上去更像是团购网站创始人们特地发布公关稿讲给投资人听的独角戏。而那个年头，也可以被认为是最容易获取融资的岁月，为数不少的投资公司都作出了错误判断，成百上千万美元被投入团购行业，悲壮地成为了炮灰。

这一场旷世的混战，给互联网带来很多值得思考的宝贵经验，也留下惨痛的回忆与后遗症。经验是人们开始从商业本源解析 O2O 业务与竞争力，而不是跟风而动就想着商业蓝海“人傻钱多速来”。回忆与后遗症使大多数吃了暗亏的投资公司“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，被这一波泡沫荼毒后，变得谨慎无比唯恐再跌入陷阱，也导致后续很多创业企业发现，融资的难度较“千团大战”之前大了许多，这也间接地让不少真正有价值的创新模式突破受到了宏观环境的不利限制。

3.1.2　微信时代 O2O 的落地

应该说，伴随团购行业洗牌，的确有那么一段时间 O2O 似乎变成了洪水猛兽，不再有那么高的出镜率。然而，商业模式探索的力量是无穷的，敏锐的观察者仍然清楚地知道，由于人们对移动设备依赖性日益增加，O2O 大有潜力可挖。

这里需要给 O2O 先驱团购业务做一个补充，千团战罢，而今团购业务的产业规模依旧在稳步提升，不同于之前很多消费者为便宜而团购，而今的团购业务更偏向于常态化，很多用户已把团购看作日常必需品，虽不再有狂热，使用的频次却不见降低。这个信号，启迪的思考是 O2O 完全有超出想象的生命力，而用户的习惯可以培养，被用来作为商业模式的基础。

真正的 O2O 应该是什么样的？首先 Online 与 Offline 的定义，可以明确地得到确认，可 Online To Offline 就是 O2O 的全部了么？不妨先思考原先定义的 Online To Offline 适用于何种经营模式？现代电子商务购买已经是消费者的日常行为，可用户习惯于使用电子商务购买哪些产品？用户又在哪些应用场景完成这些购买行为？

移动购物与传统 PC 互联网购物存在用户行为差异，核心差异为传统 PC 互联网更容易提供用户比价与评价比较等操作环节，移动购物却不适合复杂动作。既然如此，用户会在何种情况下使用移动购物方式呢？答案是身边没

有 PC 互联网的环境。那在互联网基本普及到办公室、学校、家庭的当代数字通信环境中，又有哪些场景不具备电脑联网的环境基础？水到渠成的推导，便是人在非上述场景的情况中，可能在购物，可能在旅行，可能在交通工具上，可能在娱乐，也可能在用餐。综上所述，移动营销的适用范围已呼之欲出，人们在这些场景下没有办法顺利地完成比价与评价比较，却还有迫切需要消费的体验式服务，而不是实体化商品。人在非稳定带宽上网环境下，通常会有需求并购买的是指导下一步行动的服务，举例来说，几个朋友一起晚餐，提议餐后去量贩式 KTV，此刻掏出手机购买周边 KTV 的优惠券或预付费预订房间，是最常见的移动支付功能实现；而很难指望几个朋友坐在一起掏出手机特地购买一双袜子或一副手套，这并不符合人的正常行为逻辑。

2012年中国网络购物市场各商品品类市场份额

服装箱包类 26.5%
3C家电类 18.4%
化妆品类 5.0%
母婴类 4.4%
图书音像类 3.0%
其他 42.7%

注释：2012年中国网络购物市场交易规模为13040.0亿元，市场份额按各商品品类交易规模统计。
来源：综合企业财报及专家访谈，根据艾瑞统计模型核算。

@2013.1 Research Inc. www.iresearch.com.cn

艾瑞咨询 2012 年的统计数据让观察者们看到，以服装箱包与 3C 家电类为首的行业在网络购物行为中占据多数市场份额，而这带来的思考，就是网络购物的用户，更习惯于购买的是实体物品，因为电子商务购物除常见的物流配送等便利，最多的用户行为特征便是在线比价与评价参考。这些需要更多操作动作的行为，在 PC 互联网操作界面执行，显然比移动设备的小小屏幕上完成来得更贴近人类的习惯。这一系列结论，与之前提到的体验式服务更匹配移动购买支付的需求如出一辙。

可以来看一下微信的移动支付能力功能设置。其实，微信 5.0 版本为 O2O 功能提供了相当稳妥的选择方式——微信街景，虽然 5.0 版本尚未彻底

完成地图嵌入与周边商户推荐，却已经很明确地提示了微信未来的O2O野心。基于地理位置定位，以地图作为定位承载界面，将符合用户日常消费行为的地点做推荐。这个推荐，在未来可能还会兼顾到微信本生态内的社交功能，甚至于打通评价功能，主要目标就是带用户到店完成体验式服务的消费。熟悉互联网盈利模式的读者，想必已经联想到大众点评，微信的O2O格局如果成型，直接呈献给用户的就是视觉版本的大众点评，而且评价方面可能融入更多社会化色彩（熟人推荐与打分），且兼顾到微信支付购买。这部分的推导绝非臆想，请参照2013年11月发布的SOSO地图3.2版本，“美食”、“酒店”、“娱乐”等数据已经接入且打通QQ账户可捆绑通讯录——而公开的秘密是微信5.0街景功能便是源于SOSO地图——那下一版拥有突破力的微信O2O会如何做？似乎是不需要隐瞒的阳谋。

假设某一位用户，在一个日常并不熟悉的商圈，希望找到一个周边吃午饭的地方，此刻的微信街景地图，提供给这位用户的便是地图格式（可切换列表视觉）的餐饮推荐，其中有三五家餐馆，是这位用户的微信好友去吃过饭而且有五星点评的，此刻，这位用户选择这些熟人推荐的餐馆概率将远高于陌生餐馆。而微信如果再提供该餐馆的优惠券购买或在线订单支付，鼓励用户用微信支付购买换取优惠（譬如多送水果或饮料），还能促成用户必然到店的决心（人们对于免费预订，总是不怎么珍惜，而对于已经在线支付购买的消费权，却重视得很）。上述产品故事，是不久后微信O2O格局中再常见不过的未来。

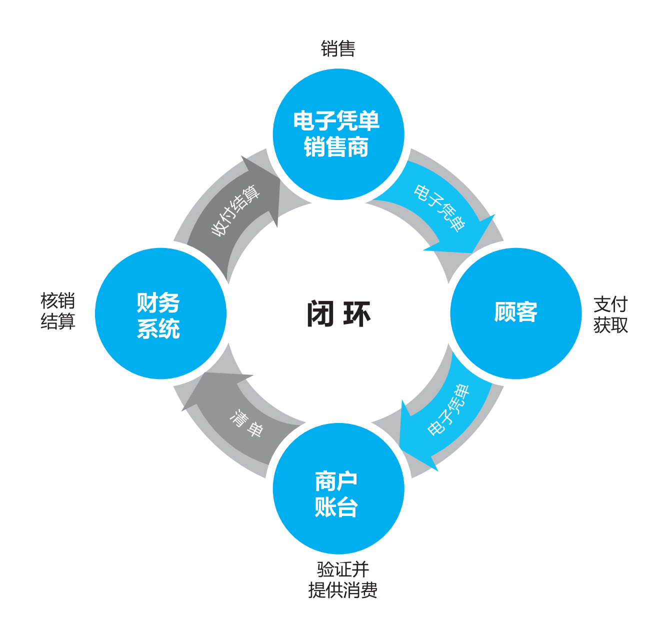
一些读者可能会产生质疑，这看上去没有什么技术含量，为何新浪微博做不到？恰恰相反，这是微信功能中最有含金量的部分，O2O模式的成立，同时悬系于三个因素：①集合客流，这对于数千万用户当量级的移动社交产品而言，的确不是难事，如思考的那样，新浪微博也不难做到。②集合足够数量和质量的落地商户可供用户选择，否则用户屡次使用微信LBS地理位置定位却找不到可消费的选择，便会放弃这一功能使用，这才是新浪微博做不到而腾讯系得天独厚的优势。莫忘腾讯在千团大战中的战略部署，QQ团、F团、高朋团（高朋团被腾讯收购后已经并入QQ团运营），这些腾讯自有或控股的团购公司带来可不止不温不火的盈亏平衡点，而是真枪实弹的落地拓展团队，相比之下，落地能力近似于零的新浪，彻底没有拓展线下商户资源的

能力。③渠道与简单支付，微信的 LBS 属性远远强于新浪微博，为用户提供 O2O 信息桥梁的属性更可靠，且微信大幅度简化支付环节，在微信中一次性绑定支付信用卡，就能在非常简洁的界面下快速支付，促成用户养成移动支付的习惯。

O2O 在团购时代，更多的推进在 PC 互联网端，而微信在总结前人走过的弯路之后，拿出了自己解决问题的方法，兼顾集合客流、集合商户、渠道与简单支付，三大优势整合起来，外加一张前人始终没有用过而微信有资格使用的潜在王牌——社会化评价推荐，让 O2O 产业重新定义，变得触手可及。

3.1.3 O2O 微信营销闭环

闭环，是一个近年来颇为流行的词汇，闭环意味着交易与价值交付整个流程内的所有数据得到跟踪整合分析，帮助营销的任意环节都可解析出结果，提升运营效率，降低运营成本，同步实现跨界支付与结算的商业利益分配。在“千团大战”的 O2O 尝试阶段，闭环这个词汇出现频次之高，创历史纪录，几乎每一家团购网站都拍着胸脯告知商户，我们的闭环如何便捷、如何安全，而实际上，这并不是真正的数据闭环，或者说，这只是一个类闭环的伪闭环。



闭环，更多需求的是电子凭证与结算系统形成数据打通。现有的结算

模型中，由于任何团购网站均不具备制定行业服务标准的资本能力或平台能力，仅仅打通到收银台前环节，更多的是商户使用网页版的上游平台账号登录一个核销平台，输入电子优惠券的号码，随后在商户本地的结算系统中，凭借一份打印出来的清单，列为“应收账款——XXX 团购网站”。这看似闭环实则操作基本靠人的原因，是由于电子凭证无法获得统一标准，换句话说，尚没有一个能定义标准的巨头站出来说自己可以提供解决方案。

电子凭证需要在整个 O2O 流通环节中成为数据传递与结算的唯一标准，消费者完成 O2O 购买后，销售商将给出一份电子凭证，在此环节，双方钱账两清。接着，消费者到店的瞬间，商户就存在无数结算可能性，有一些商户已经完成收银台系统与财务系统打通，在这一情况下，电子凭证被记录或直接线上核销，财务系统会获取到核销数据；而有些账户，收银系统与财务系统都不健全（这种情况切实存在，中小商户前端收银手工流水账，后端财务系统记账），数据两点同时断链。

那微信能给这一现象带来何种改变呢？

首先，微信简化了账台记录或核销环节，由于微信提供给消费者的电子凭证可以是二维码，理论上来说，只要账台工作人员乃至于任何服务员使用智能手机的 O2O 管理账号登录，扫描该二维码就能同步核销。

其次，腾讯是一个谈判筹码足够多的巨无霸，其资本当量与产业当量，有足够的资格坐下来与任何一家收银系统或财务系统提供商沟通，寻求数据打通的战略合作，从而联手定义 O2O 闭环标准体系。

最后，也是最重要的不同，在于腾讯未来的 O2O 多半是开放平台，商户仅借用微信平台直接做销售者，取代电子凭单销售商角色，微信扮演电子凭单资金第三方保管角色，按照每一次核销的数据传达，自动划给到商户最快速度的回款。

在此平台中，微信大有可为的阵地在于与结算系统和财务系统的战略联盟，此战略联盟可最大程度地将中小企业风险化解到平台与商户共同承担。以外，还能构建类似于消费者保障之类的支付监督体系，以类似于支付宝确认到货再付款的利益钳制，进一步保护消费者权益，同时监督商户提升服务质量，达成用户满意度与商户经济利益双赢的结果。

3.2 寻幽入微，让顾客主动找到你

需求，是不会被发明的，只有被发现，挖掘与唤醒。因此，千万不要奢求某一种创新能发明一种地球上从未出现过的需求，O2O 也不例外，这种创新模式的商业价值在于唤醒与满足用户折扣心理与消费便利需求，而不是违背商业逻辑的强行改造。

因此，寻找到用户的需求并且唤醒这种需求进而培养成为需求习惯，是商业模式中常见的摸索尝试，对 O2O 商户而言，走的也是这一条必经之路，只不过借力移动互联网与微信的盛世狂潮，从中获取到的商业利益将事半功倍。

3.2.1 敏感的触点：微信布局 O2O

用户的行为习惯解读，是目触点策略的根本，O2O 行业的内核竞争力在于用户到店，目标的达成在于给用户一个到店的理由。这个理由可以是价格优惠，也可以是免费奉送或者任何能驱动消费者到店动机的行为。团购盛行的年代，用户对于 O2O 选择的动作，更多在 PC 互联网操作界面通过比较与思考后作出购买决策。如果没有合适的选择，很多用户的常见动作是放弃购买关闭网页退出，而在微信时代，用户在 O2O 购买的决策行为存在差异。

微信的到来，让 O2O 的覆盖范围比原来更广，用户的购买决策应用场景，不会再是 PC 互联网占据主流，而是在移动端上的微信选择与操作。能够“迫使”用户在小界面应用触点上选择购买的，绝大多数是迫在眉睫的需求，也就是人们常常讨论的，用户在吃饭时通过手机寻找量贩式 KTV 或者电影院的方向，或者在量贩式 KTV 寻找晚餐的方向。在这样的应用触点上，通常用户对选择的首要标准是距离，与应用场景的距离较近的商户，将获取首要的选择加权。其次，价格比较的决策权重会降低，在应用小界面触点做挑选时，用户没那么多时间精心比对每一个选择的具体价格（会有大致一个区间的价格比较，用户不会去无法承受的场所消费，但在可承受范围内，用户会大致比较差不多的场所，不会细致到哪一个人均消费贵 5 元或者 15 元）。随后，一个必须被正视的理由存在于此，就是用户很在意自己现在购买时，是否还会有座位或房间（餐馆座位、电影院座位、KTV 房间等）被保留，购买之后

到店却发现没有服务资源，是所有用户都不希望看到的囧境。更重要的一个环节，在于用户会优先选择有朋友推荐或点评过的场所，并且在此触点中的决策时间更快、更果断。

综上所述，设置这个 O2O 的触点就有逻辑可循，将此触点在服务号的布局，也大致有了指示方向：

（1）服务号必须存在 LBS 地理位置定位的功能：一旦用户找到商户服务号，服务号上能根据用户的地理位置，提供一目了然的地图与路线指引，视觉化的地图和清晰的路线指引，会在潜意识中加大用户的信任程度，人们对于未知路线的判断会更长，而对于明确的路线会一目了然。该 LBS 功能，会将目标客户选择的范围，不知不觉地延展 500 米或 2 公里不等。

（2）视觉系的大图片必须被精心设置：可能很多用户并不会意识到，在小界面触点上，看视觉系的精美图片加少量文字，远远比密密麻麻看大篇幅文字更为直观。这个行为特征，意味着商户需要学习用图片传递友善的消费信息，如果是餐饮业商户，本店最精美菜肴的图片组合，经过美工精心雕琢后的陈列，能在餐前直接触发用户的饥肠辘辘。

（3）服务号与货量或服务资源的打通非常必要：在用户的 O2O 触点上，服务号需要有明确的告知用户付费购买后的座位或房间会被保留——因此，餐饮业 O2O 的王牌秘诀并不是让用户在微信上支付全部餐费或者套餐，而是支付类似于 100 元的预付费保留座位，并且告诉用户，这 100 元的预订费用除保留座位外，如果今日准时到店消费，可以抵扣 150 元的餐费。

（4）鼓励每一位用户将其消费后的照片与点评打分上传到服务号：陌生用户在诸多的信息挑选中，永远会优先选择有朋友推荐的消费场所，让每一位用户看得到他是否有朋友在这里有过消费并且如何评价消费场所，会帮助用户不知不觉地按下购买键。

（5）“附近的人”的推送，可能会有一定的帮助：微信功能“附近的人”，能找到周边的用户，该部分是否有到店的价值？微信的产品观并不希望用户被过分打扰，如果有一些行业的特征，明确推送可以获取用户高频次到店而不会被投诉，也可以尝试，但建议谨慎而为。

这五点，会帮助商户从用户触点赢取优势，而这些优势，则会在微信 O2O 营销回报上得到体现。

3.2.2 目标客户是微信的营销标靶

微信的生态，是一个相对闭合的环境，想要使用微信实现O2O营销，第一步需要做的是获取微信的粉丝。因为微信产品结构注定不论商户如何努力，都只能与粉丝群体做深度对话，进而言之，不关注商户服务号的用户，商业价值远远低于本服务号已有的粉丝，不论传播抑或营销转化。哪些人群，是最贴近商户消费需求的人群？这是一个极其有难度的挑战，找到并且获取他们的认可，才会有后续的O2O盈利模式成型。

很显然，已经在本店有过消费的人群，是首要目标人群，这一群用户有过消费经验，对于商户的熟悉程度超过陌生用户，有一定的认知，也符合最低成本纳入粉丝群体的条件。促成这一用户群体成为O2O首要目标人群，在于商户启动资源的支持，通常情况下，到店消费用户扫描二维码成为粉丝后，可以凭借二维码获取免费馈赠，是最切合实际的方式。该方式也不算什么离奇手段，已有为数不少的商户如此操作——只不过多数获取到粉丝的商户完全不知道这些粉丝如何产生后续的营销价值，至于这一步如何跨出，将在下一章节进一步阐述。

除了现有的消费人群，商户还需要尽可能覆盖到陌生用户并获取认知，探索消费意向，这部分人群的锁定，则需要商户启动外围传播资源执行推进。到店消费类的商户多为生活服务类，而地理位置特征注定到店的用户多为周边用户，在过往情况下，商户会使用散发宣传单、信箱广告、楼宇广告、候车亭广告等传播资源对话消费者。在微信O2O营销诉求下，这些传播资源会大面积呈现微信二维码，并且用激励措施鼓励用户“扫一扫”二维码，成为公众账号的粉丝。

基于传播资源的推进，更倾向于沿街叫卖，价值在于庞大的用户覆盖量，进一步精准的做法，是寻找更匹配消费价值的目标人群。在此思路指引下，商户需要就既有用户做特征分析（既有用户的调查数据，会很明确对O2O营销的指向产生灯塔作用）。这里呈现一个案例，便于具象化表述执行方式：

A酒店，是一家中档餐饮消费场所，地处某城市二级地段，周边以商业区（商业区概念为大型Shopping Mall、生活娱乐类电影院、KTV、桌球、健身房等服务配套）与商务区（办公楼等），也有密集的餐饮环绕，日常人流量巨大，周末人流量爆发。A酒店希望使用微信获取O2O营销优势。

首先，A 酒店使用四周时间，对到店的用户做了相应的调研，调研时间针对周一到周五，以及周末的午餐与晚餐时间，餐前餐后通常会有什么措施？通常用什么方式了解周边餐饮并且根据什么因素来做决策？为了激励用户回答这份问卷，A 酒店对服务人员做了系统的问答培训，并且为每一桌参与调研的用户提供免费水果一份。

四周之后的问卷分析，让 A 酒店营销部门了解到，周一到周五的午餐用户，80% 为周边商务区工作人员，到店人数以 4 ~ 6 人为主，主要解决工作餐的问题；晚餐用户，30% 为周边商务区工作人员、70% 为商业区购物用户，商务区工作人员解决工作餐，常为 2 ~ 3 人，而购物用户解决便餐问题，常以 2 人为主。在用户餐前餐后的行为中，周一到周五的到店人员，凡是商务区工作人员，均直接从办公室到来，且餐后直接回到办公室或回家，购物用户则从办公室到来为多，餐后选择逛街或看电影。

周末 90% 用户为商业区购物用户，不论午餐晚餐，50% 到店之前通常在 KTV 或电影院，50% 餐后通常选择 KTV 或者电影院继续消费。

所有商务区来源的用户，均表示非常在意的是上菜速度以及是否有座位，而多数购物用户，在意的是餐饮的卫生程度以及是否需要等位。

根据调研结果，A 酒店的营销部门清楚了解目标人群的行为特征，周一到周五，在周边楼宇电梯轮显屏幕分别提供当日特价套餐，并且醒目告知成为微信服务号粉丝后，可以享受提前 1 元支付预订座位的待遇，该套餐由于专为工作日定制，有着物美价廉且备菜速度相对较快的特征；周末时间段，A 酒店营销部门在与商业区 KTV、电影院、桌球房等场所进行资源互换的合作，KTV、电影院、桌球房等醒目位置均提供 A 酒店的微信二维码扫描，并且海报醒目告知持本 KTV、电影院、桌球房收银小票可享受 A 酒店九折优惠；而 A 酒店每一张餐桌的桌面餐牌则为合作方 KTV、电影院、桌球房的微信二维码提供权益，告知 A 酒店收银小票能在这些消费场所获取免费赠送的增值服务。

这是一个非常具有代表性的虚拟案例，找到差异化的目标用户的共性，用共性寻求跨界合作或者精准目标轰炸，降低营销成本，加大粉丝成长——至于如何深挖这部分粉丝的消费潜力，将在后续章节具体解析 O2O 的营销策略。

3.2.3　微信 LBS，无尽的金矿

基于地理位置定位实现 O2O 的尝试，微信不是破天荒的第一家，团购索引网站“团 800”的手机客户端，一个相当卓越的功能就是根据用户打开应用时的地理位置，推荐周边距离较近的团购产品。无疑，这是一个极具突破的创作，以地理位置定位锁定用户，给用户合适的推荐，减少用户的筛选时间，提升团购商户被购买的效率，也有业界人士如此定义，称“团 800”在应用各个功能中，此 LBS 为最亮点的锋芒所在。

然而，“团 800”的应用与腾讯微信是两种截然不同的应用状态，前者更注重的是在用户希望寻找团购产品时，对应用的激活；后者则压根就是一个纯血统社交互动产品，被用户使用频次更高，用户活性更强，提供地理位置定位与 O2O 服务更像生态化的组成构建，可这两种不同业态的应用，即将在 LBS 与 O2O 领域看出谁高谁低。

PC 互联网时代，需要用户输入自己所在区域才能完成定位和导航（PC 互联网通过 IP 定位也能确认用户位置，却并不精确，尤其在当代 IP 跟着机房存在于各种变化可能性，PC 互联网的位置定位存在不确定性）。也正因为此，PC 互联网经常给到用户的交互界面，使用户输入区域或地标，从而网站回馈周边商户信息。移动互联网时代的 LBS 功能，是独属于移动互联网时代的特性，GPS 定位功能可以直接了解用户区域，不只是精确，节约的还有用户输入位置的操作动作，用户体验提升何止寥寥数言？

截至本书清稿，微信 5.0 版本的街景功能仍然处在一个还不够立刻产生商业价值的水准。用户在自己所在地拍摄街景，回馈给到用户的是周边全维度街景的立体照片，一些醒目的建筑或企业在照片上有所标注。这显然是街景功能的一个非完整状态，试想一个用户如果已经站在一个地理位置点，拍摄街景上传随后得到的仅仅只是全维度的照片，莫非用户就不会自己转个身看一眼周边么？如果一些醒目建筑不知道名称或者找不到目标，用户不会找警察叔叔或者书报亭工作人员问路么？如此鸡肋的地图产品，究竟能有何用？

但是不要忘记，地理位置定位，是微信几项核心必杀技中的一项，现阶段的街景还处在不够成熟的阶段，是 SOSO 地图与微信的结合尚有技术环节没有完成，该环节在未来被解决后，用户直接定位自己位置，查看周边商户，选择消费场所，会逐步被培养成习惯。至于未来的界面，究竟是街景还是地

图，反倒属于前端的细枝末节，重要的竞争力在于商户与地图产品的贯通。

因此，商户们想要争夺 O2O 的先手优势，千万不可忽略现阶段看上去还没有多大盼头的“街景”，这是一块探路石，也是一根导火索，是用于星火燎原的绝杀之技。不同于团 800 基于团购选择的功能提供，微信对于用户触发的习惯培养强大得多，在地图图层上根据熟人推荐，或者点评推荐，或者竞价推荐，提供消费选择的多元化前景可期盼，那个状态的产品才是 O2O 领域大丰收的沃土。

3.3 新益求新，狙击微信 O2O 商机

与所有的战略级目标一样，企业想要通过 O2O 形成商业价值，也同样会面临起步时线索纷乱无从入手的困境。在 O2O 的挑战环节中，最常见的困惑在于无法清晰解读挑战面临的背景环境，同样带来策略的不确定性，而执行过程中不顾周密的考虑，则会给最终的效果评估带来毁灭性的打击。

由于不同行业的特性千变万化，策略层面并不存在能兼容所有业态的万能钥匙，换位思考，是一个开拓策略思维方向的良策。而其核心要旨，完全在于企业能否从消费者角度考虑其决策、选择、行为、习惯等综合因素，随后以消费者因素为主导制定微信 O2O 策略。该策略的制定必须基于严密的行为模型，从商家角度的主观臆断将直接导致策略方向的严重偏差，造成营销预算的浪费与资源虚耗。

3.3.1 微信机遇就在附近，读懂行业潜台词

类似于“微信营销势不可挡”或者“O2O 时代来临”之类的文献，相信很多读者都在不同媒介上看到过无数遍，大量的文献代表着行业人的智慧与观点，同时也会构建一种虚假繁荣的环境，貌似只要企业启动微信营销便可战无不胜坐等收入滚滚而来，貌似只要企业开启 O2O 的尝试便可瞬间一统江山打垮所有竞争对手。

改革开放以来，中国的营销业界与企业管理业界的知识结构经历若干次历练晋级，已经变得越来越趋于理性。同理，消费者也在海量的营销信息中变得谨慎和小心。20 世纪 80 年代，一个点子就能改写市场份额的神话，在 21 世纪的商业竞争中已经完全没有出现的可能性。此背景是给到所有营销从

业者的警世钟，不要奢望任何一个环节的改良，就彻底把企业变身为无可匹敌的超人。商业价值提炼与获取面临无数复杂的因素，单一环节问题的解决，不会让所有问题迎刃而解。相反，现代企业的商业竞争考量的就是综合战略的效果与细节的雕琢把控。微信营销也不例外，作为移动互联网营销最热门的工具，其创新功能可以为企业带来很优秀的营销业绩，可任何一家企业都该思考到，但凡自己能做到的事情，竞争对手是不是无法做到？如果竞争对手也能做到并且很快成为行业常态化的营销布局，如何保持本身的差异化运营？如何能在细节上追求更良好的效果逐步提升？

在用微信启动O2O策略之前，第一步需要做的任务就是分析行业背景与竞争格局，了解本企业所处的行业，所提供的产品或者消费服务，拥有什么样的特征？而该特征，是否适合消费者通过微信来进行沟通或决策购买？

仍然使用一个较为普及的案例来陈述这样的问题：

A与B均为密集居民区的餐饮店，距离100米，提供的餐饮服务，均为小吃面点，通常消费高峰时，均会出现店面面积不够营业需求、很多客人等位的场景。由于A与B给出的餐饮服务几乎一模一样，更多消费者对于两家店的选择，完全在于哪一家店看上去空一些，能有座位的店将获取更多的消费者坐进去将其塞满。

A店对于行业背景与行业特征进行解析，发现在同质化竞争情况下，消费者需求的服务核心，是快捷。等位与出品间在高峰阶段供不应求，是需要解决的核心问题，如何利用O2O营销解决此问题呢？

A店使用的策略，看上去与O2O毫无关系，但可切实解决问题：

首先，A店鼓励每一位来店的用户加本店公众账号（社区餐饮店，多数用户为本居民区居民），随后，在公众账号提供出品间制作速度最快的餐饮菜单，如果消费者选择免费送餐上门，需要支付的价格比店面消费便宜15%，消费者只要通过公众账号下单并且支付，工作人员将在30分钟内送达居民家中。

在A店的此策略下，消费者开始选择在线支付购买商品或服务，获得便利的同时，还赢得了价格优惠，于是居民区越来越多的居民习惯于微信订餐，而不需要步行5分钟到A店坐着吃饭。对A店而言，此策略解决的变现价值，在于腾出更多的店内座位给到店用户，加速周转率，将服务范围扩展到了店

外。该策略的两大亮点值得称道：①让利。降低的利润，需要启动前就与店面周转率增加的利润做对比，确认让利百分比。②由于用户订餐通常在高峰阶段，公众账号提供的快捷送餐食品，必须是所有品类中最高利润而且出品间速度最快的类型。

之所以本节标题为“读懂行业潜台词”，便是希望商户考虑到，竞争格局的改写，并不完全在营销面，更灵活与客观地全面思考问题，是改变格局的胜负手。像前述案例所描述那样，真正为企业获取商业利益增值店面容载量以及座位周转率，微信让利部分的品类恰是相对占据出品间产能较低，又拥有较高利润的选择。乃至于，不妨认为此案例匹配的 O2O 策略思考，更拓展思路深度的是将营销手段停留在线上，鼓励用户在家消费，而不是拘泥于必须到店消费，只要对企业商业价值有更好的促进作用，是不是必须严格秉承“线上支付，线下消费”的书面解释还显得重要么？

在精读行业潜台词的环节，请不要忘记调研竞争对手如何做 O2O 布局，竞争对手遇到的问题，绝对是应该避免的陷阱，而竞争对手做得好的地方，更是需要学习的方向。

3.3.2 排兵布阵，微信 O2O 的挑战分解

分解 O2O 挑战，是细化问题与解析难点的必需步骤。通常情况下，O2O 的问题可以解析为一句话“如何让用户线上支付进而到店消费”？如果在实战中，这一个问题，远不足以用来解析所有面临的困境，更不足以透析出不同问题面临的困难，无法为解决方案提供全方位的诠释指引。

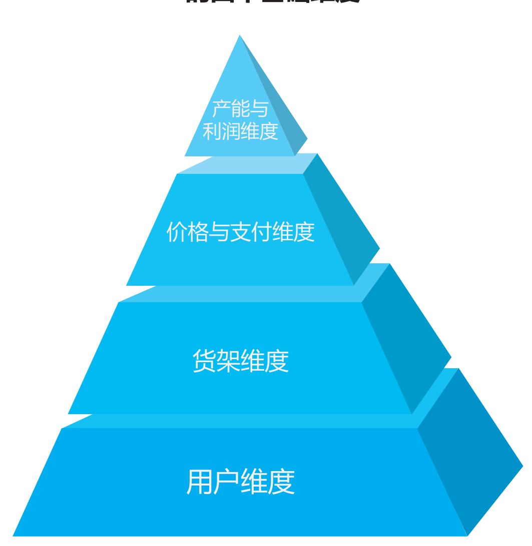
多数情况下，O2O 的挑战分解，最低限度可以区分为四个基础维度：

用户维度：什么样的 O2O 产品或消费服务，通过微信营销，可以获取到消费者认可？任何一个商户，都有不止一种产品，譬如餐饮业，常见产品可能包括商务套餐或者特价菜，哪一种产品形态出现在移动互联网的线上环节，对于消费者的购买认可度最高？譬如电影院，哪一个时间段的影片，最受观众欢迎？观众欢迎的影片是进口片还是港台片？是爱情片还是动作片？

货架维度：哪些商品或消费服务的组合，一起呈现在微信营销界面上的整合效应最大化？微信营销界面，可以视为公众账号的功能菜单陈列界面，该界面的面积相当有限，所有产品与价格或者组合全部罗列上去，很容易造

成消费者的选择性障碍从而放弃。通常而言，最容易诱使消费者选择的，是不同价格区间，针对差异化用户，针对不同决策习惯的数种代表性产品或消费服务，让不同的潜在消费者人群，都能在界面上很快找到适合自己的消费方向。

O2O的四个基础维度



价格与支付维度：何种价格折扣的产品与支付方式，容易获取消费者的下单决策优先权？换而言之，商户可以在微信营销上选择百分百支付，也可以选择支付部分定位保留的费用并且告知这部分预付费能在店内消费时获取增值抵用（如果不是当地预订时间使用，则增值抵扣无效）。如果是后者，需要用微信公众账号发送给到消费者以电子消费凭单。全额支付的方式，对商户而言等于提前获取到定心丸，却对消费者的选择会产生潜在威胁，且仅适用于定制化商品，如果在餐饮业，消费者到店之前根本无从得知自己的消费将是220元还是380元，支付部分定金保留座位，最符合消费者的决策支付习惯。

产能与利润维度：O2O行为，在工作日与周末，在中午与晚间，在节假日与寒暑假，都会有细微的差异，对商户而言，期望用户到店实现消费，又不会希望所有的用户都在某一个瞬间全部涌入店中造成产能透支。因而，根据不同的实际运营情况，O2O营销需解决不同的实际问题，譬如淡季O2O更多的目标是为消化剩余产能（如电影院的淡季空余座位），而旺季更多需要的

是提升利润（如情人节的酒店套房）。此类情况下，商户应科学、合理地控制O2O订单数量与产品类别，使其保持在利润与产能的黄金平衡点，过度追求O2O订单数量而忽视产能实际，不仅商户会错过利润最大化的机会，也会构成消费者的满意度下降。

将不同的挑战基础维度视为一些需要解决的问题，进一步再分解每一个维度为若干需要解决的问题，结合微信O2O的操作难点解析每一个细分问题，从而获取制定解决方案的指导性方向。而分解问题，必须由拥有本行业丰富经验的策略人员或决策者来执行，遗漏关键问题与错误分解，都会影响未来O2O策略的执行效果，进而偏离策略目标。

3.3.3 抢占商机，微信O2O六步箴言

一份缜密的微信O2O策略，应该包括的不只是简单的一句话或者几个指导性标签，需要细化到每一个执行方向，并且根据时间与方向制定匹配实际执行的规划。此外，根据执行规划不断跟踪数据，判断不同执行情况下的数据积累也非常重要，有利于建立数据模型，确认未来的执行标准，从而衍生出可细化的目标并且随时调整运营方略。

O2O策略，应该容纳的内容包括：

第一步，准备执行的是一份什么样的策略？这里的文字描述，可以是20个字也可以是50个字的，需要尽可能简单清晰地勾勒出策略的方向，陈述商户准备采取什么样的O2O方式？

第二步，诠释这一份O2O策略，该诠释的方向可以是若干个，譬如六个或者八个方向皆可。这个策略环节，需要结合前述O2O问题分解来参照，每一个诠释方向，是否对面临的问题进行了有效解决？该问题如果按照此诠释方向去解决，是否会有新的问题产生却没有被预计到？

第三步，细化O2O策略的执行内容：按照第二步的策略诠释方向，分别细化若干个执行内容。并不是需要每一个执行方向需要做的任务百分百罗列，而是需要有代表性地确保每一个诠释方向都有可以看到的执行内容，该部分内容的评估讨论，将有助于策略方向与执行之间关联性的判断。在此步骤，可能情况下建议邀请少数消费者到场参与讨论，只有消费者才会设身处地考虑该执行内容是否会激发决策消费的欲望。

O2O的六步箴言



第四步，执行规划：O2O 策略的目的，是解决微信营销中带用户到店的难点，这期间绕不开执行问题，用什么样的介质实现传播？在何种时间段执行？仅仅在微信生态内对话消费者是不够的，外围传播资源同步以微信 O2O 营销为核心，驱动粉丝与营销业绩的双线提升。在传播规划步骤内，需要详尽描绘在整个执行周期中，不同的时间段分别在哪些方向完成哪些任务，制定执行规划应该兼顾到各种不同的时间或者节假日带来的消费因素。

第五步，O2O 策略执行需要什么样的资源？资源部分包括人力、财力、物力、这些投入的资源分别在整个执行规划的哪些时间点投入？这部分的资源，可以较为直观地视为预算，如果 O2O 策略是一份跨度较大的规划（譬如 12 个月），本步骤的资源与预算，能帮助提升财务部门现金流管理水平。

第六步，策略实施后的目标达成或成果：O2O 的策略表述，在于该阶段此策略究竟需要达成何种目标？未来一个季度商户的目标究竟是将既有消费者导入微信生态，还是希望更多的陌生消费者成为微信粉丝？还是希望更多的营销效果在微信上实现？主要的目标，需要在策略内得到陈述，该目标或者成果，可以是一项数据或若干项数据，能直观量化预算投入之后能换回哪些回报。

参照上述六步，循序渐进推演解决方案，能帮助从目标到结果的全程跟进。而此主策略部分，基于前文提及的行业背景分析与挑战分解，整合起来评估，才能确认策略是否正确以及是否能获取到满意效果。O2O 策略，在任何行业都没有统一的执行方法论，根据实际情况与面临的问题难点，提供匹配策略，将帮助商户在 O2O 领域尽快占据先手。

3.3.4　未雨绸缪，备战备荒

商业竞争中，算无遗策的策略是不存在的，因为现代商业竞争的信息流动越来越快，各类竞争对手同样会实施有效的策略完成市场份额的争夺或反击。因而，不能将所有的希望寄托于一套近似于真空环境的策略方案，准备一份应对动态竞争的预案，则为策略成功率增加胜算。即便如此，仍然只是增加胜算，永远会有意料不到的变数产生，预案的目的是降低风险，保障企业更安全有效地达成目标。

经历完整的O2O策略的推演与制定，策略部门的人员应该最了解策略的软肋与短板何在，尽管经过非常严格的逻辑思维，任何一份策略都不可能满足百分百解决所有问题的概率。而那些相对而言被解决程度较低的难点，通常就是策略成功的变数。要知道在竞争环境中，竞争对手一旦反击就会盯着短板出手，差异化的对决通常是各有胜负。

根据那些在O2O策略中解决程度较低的难点，同时考虑那些在背景分析中预判到出现频次较高的变数，准备不同的预案。这些预案，通常会在不确定因素触发且影响到策略执行进度时快速启动，最大程度地确保企业的预算安全，并且打乱竞争对手的步伐。一份随时能上马的预案，在唯快不破的格局中，常常能在局部战场奠定基础。

预案的制定，需要参照不同的不确定因素，预估不确定因素一旦触发可能带来的困难与挑战，随后针对此变数提出对策，该预案可以是一套用于替换原执行规划的创意，也可以是改变原执行规划的产品，解决预案合格与否的标准，在于该预案是否能应对该不确定因素带来的最坏影响。

此外，与预案一起被准备的还有预案启动标准。如前述章节提及，一份O2O策略需要包括执行规划，而整个执行规划在落实的过程中，需要根据不确定因素的触发逻辑，锁定若干个评估节点。例如，每周或者每两周，该阶段需要运营部门、策略部门、决策人一起坐下来，就阶段性成果或阶段性目标达成程度一起讨论。如果阶段性目标或成果，距离规划的该节点目标差异较大，则必须寻找到导致此差异的原因，该差异可能是良性的，也可能是恶性的，如果比预计目标完成速度与达成效率更高，则需要总结经验与原因，如果没有达成预计目标，则需要寻找到原因在何处？这些节点的讨论，也是整个企业针对是否启动预案的关键点，所有被评估的目标应该是可以量化的，

譬如人数、订单数或者人均客单价等，虚无缥缈的“我们觉得”或者“可能是”之类的证据，无从判断预案启动的条件是否满足。

预案一旦启动，则策略制定者需要重新评估执行规划与所需资源的规模，如果有必要的话，需要重新审视O2O最终的策略目标是否需要调整。

该预案的评估节点，应该在整套微信O2O策略执行过程中不断被部署，建议最长的评估节点不宜超过两周。

3.4　其他微信上不得不说的功能故事

灵活运用二维码

二维码不单单只是可以用来推广账号，还可以捆绑更多线下的功能。例如，深圳商场海岸城推出的“开启微信会员卡”活动，微信用户只要使用微信扫描海岸城专属二维码，即可免费获得海岸城手机会员卡，凭此享受海岸城内多家商户优惠特权。借由二维码可以实现很多O2O的功能，包括独特优惠政策、会员制度、团购、取货验证等各方面。

提供支付通道

对于部分需要通过互联网交易才能实现的买卖，微信内置的支付体系是一个体验较为通畅的选择，在企业的微信公众账号中醒目标注支付入口，是扩大盈利渠道的上佳方式，如麦当劳的微信公众账号设计了“会员卡特权”，用户在点击进入详细页面后可看到售价3元的“茶点卡”项目，直接通过微信支付购买成功后，即可到店享受优惠活动。

移植团购模式

团购是天然的O2O应用，用微信来承担团购的任务，也十分自然。例如，通过微团购的公众账号，可以查看最新的推荐团购信息，并可以利用微信直接下单购买。微团购打通了支付，支持财付通、支付宝。在关注“微团购”后，用户可以通过微团购名片中的“每日团购精选”进入团购，选定城市后直接在页面内进行列表式的团购信息的浏览与购买，用户可以直接在页面内通过微信账号身份使用财付通、支付宝进行支付，三步完成微信应用内的团购购买。

使用微信做零售

探索微信支付新入口，将线下与线上相结合。例如，友宝自动售货机成功运用智能系统、云技术，借助强大的运营实力，将所有的设备通过 3G 连接物联网。自动售货机柜中琳琅满目的商品，均对应有“微信扫一扫”的二维码。消费者打开手机微信中的“扫一扫”对准选定商品的二维码稍等片刻，即可马上获得这个商品的信息和价格，输入微信支付密码后即可完成支付，取出商品。

线上抽奖促销

利用第三方开发者提供的刮刮卡、大转盘等娱乐功能，能够在线上活跃用户气氛，并实现用户的二次乃至多次购买。例如，北京苏宁线下店面的顾客通过扫描北京苏宁的账号后，即可参与刮刮乐与大转盘抽奖，类似的例子还发生在青岛的一家酒店，酒店官方本来只有 50 多个粉丝，而且基本上是酒店内的员工，后来在酒店门口放了一个易拉宝，扫描二维码即可参加刮刮乐、大转盘等抽奖活动，粉丝迅速就上涨到了 800 个。



3.5　案例：O2O 就在身边

3.5.1　不止是烧烤：接地气的 O2O

在用 QQ 群卖煎饼的大娘火了之后，O2O 在餐饮行业真正成为了个热词。似乎一夜之间，网上订餐线下取餐的模式开始成为中小餐饮的新市场模式。可是也有很多人在提出疑问：这样的 O2O 到底能走多远？有多少前途？



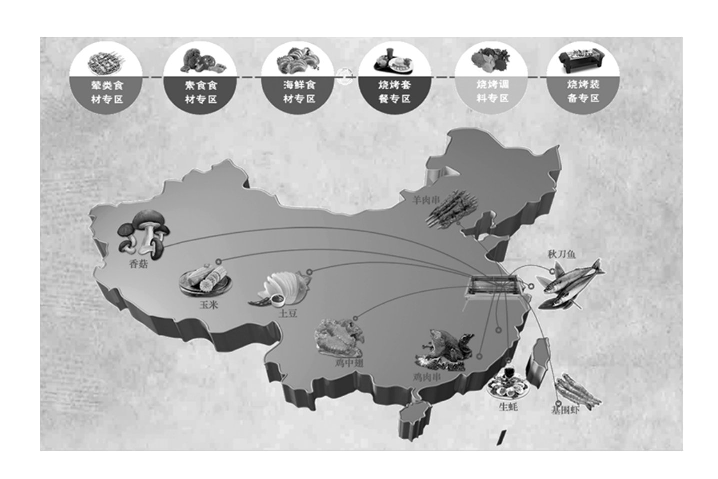
李烨的“原始烧烤”，似乎可以给出一个不错的答案。毕竟能够在一个小烧烤摊的基础上，发展出年销售额 280 万、毛利率 50% 的成绩，就是最有说服力的。

李烨算是出身豪门，家里原来开了一家高档大酒店，在老家盐城颇有名气。但 2003 年，由于生意失败，李烨家里破产了。他父亲尝试过去扬州从事螃蟹养殖，但遇上非典和发大水，养殖场也黄掉了。失去经济来源后，李烨曾干过搬箱子等一系列苦活，最终无奈辍学，家庭也四分五裂。回到盐城后，李烨向一家烧烤摊老板拜师，为其免费打工来积累经验，随后自己也在大学旁边摆起了摊，没想到生意很不错。后来李烨来上海上大学，父亲就把烧烤摊也搬来了。



凭借从小熏陶出来的商业敏感度和自己对互联网的极度热爱，他开始尝试在网上卖烧烤这个疯狂的事情。一开始，他做的事情和 QQ 群卖煎饼其实差不多，利用淘宝搭配微信来做线上下单、支付和线下送货。并且雇佣了一帮兼职的大学生作为“物流送货”，保证上海各大地铁口的新鲜送达。





然而当地处几个大学之间的烧烤店凭借O2O生意迅速蹿红之后，李烨没有在此止步。首先他让线下的堂食逐渐消失和退出舞台，一心一意只做送单生意。然后他将提供的服务和产品很快进行了拓展，不单单只是停留在烤串成品的出售上，而是将业务拓展到了自助烧烤的行业。李烨大胆地把烧烤店所能卖的一切都搬到了网上：从海鲜、肉类、水产、蔬菜等百余个品种的半成品食材，到烤炉、烧烤叉、木炭、一次性餐具，甚至烧烤景点门票都能“拍”，解决了户外烧烤的一条龙服务。李烨还大胆跨界做分销，一手“混搭”玩得很熟练。通过对消费者心理的揣摩，他曾试探性地在烧烤店里卖起了面膜，主打“烧烤后护理”的概念，结果被一扫而空。他还敢卖玩具，推销的卖点是“让小朋友一边玩去”，防止其在大人烧烤的过程中捣乱受伤，同样迅速售罄。

随着业务的拓展，“原始烧烤”的员工队伍也迅速扩张，很快组建出了一支专业的线上维护队伍。除了网店小二外，还有专门的QQ群、微信公众账号维护人员。而在微信账号的维护方面，李烨选择极力撇去广告味，仅以“烧烤达人”的身份推送一些非商业性质的心得和小贴士，比如真假羊肉怎么辨别，贴近关于食品的社会热点和用户关心的话题。

O2O对于餐饮行业来说，其实不仅仅只是多一条锦上添花的销售渠道这么简单的事情，而是可以走出另一条蹊径的良方。如何挖掘用户的需求，贴近需求、满足需求，是为O2O找到合适定位的接地气法则。

3.5.2 格局微变：团购走上微信平台

早在2012年年底，高朋就已经在微信平台上开始了“微团购”的业务，不仅开启了全国多个城市的团购信息，而且甚至打通了支付，支持财付通、支付宝。在微信5.0版本推出之后，微信支付可谓是此次微信5.0版本推出的一大亮点，于是以高朋网为首的“微团购”得到再一次发展。



5.0版本以后的“微团购”，联合搭载了LBS技术，消费者通过以高朋网的“微团购”公共服务账号为载体，发布位置信息，立马会出现周边团购信息。选中之后直接绑定银行卡进行在线支付，完成订单后立马会通过微信发送订单信息。整个过程操作比以前更为简洁，用户体验更佳，因此也燃起了业内对微信O2O的再次大篇幅讨论。

作为腾讯旗下团购网站高朋网，属于此次微信支付接入的首批合作商。“微团购”公众账号属于高朋网在微信中的唯一团购官方账户。新增加的“每日团购精选”模块让网民们可以直接进入每日最新优惠团购活动页面，根据自己的喜好进行每日团购下单。



高朋网在5.0版本的“微团购”上推出了系列小额团购活动，算是把微团购推向一次热潮。打响冲锋号的，就是“上海地铁1元糙米浆”活动。高朋网将这个活动称为“从PC向无线全面转型的第一次尝试”，这个活动在PC端和微信端同步展开。或许是高朋网想借此看看微信的威力，用户可以在“微团购”公众账号上实现支付购买，然后获得一个数字提货验证码，随后可以在上海的各大地铁站提货机进行取货。根据高朋网方面提供的数据显示活动期间共售卖糙米浆8万盒，其中通过“微团购”购买比例达到17%，这个比例显然让人喜出望外。



高朋网针对无线转型的战略制定了三点：①首批拿到微信支付接口推出“微团购”。②自建电影票在线订座系统。③商户接入“微团购”建立微商户平台化运营。根据这个战略，高朋网随后在公众账号“微团购”上同步推出电影票购买入口。用户可在高朋网PC端活动页面扫描二维码，进入“微团购”页面，按照页面提示完成下单支付，并兑换

对应影院的电影票验证码。活动覆盖广州包括金逸影城、星美国际影城、喜洋时代、华影新美国际影城、左岸电影城、平安大戏院、市二宫电影城、摩登电影城等20家影院，成绩同样令人欣喜。



微信平台的O2O模式，还将推出微信会员卡、电子优惠券。但是目前“微团购”采用的模式并不是主动推荐，而是依赖用户的主动选择，相信他们也在研讨精准营销中的营销及主动推荐被用户视为垃圾信息的权重。







第 4 章

微信支付，拇指电商



“移动设备能实时核查个人银行账户，支付、转账、收款付款通知等个人银行业务可一键完成”、“智能手机可刷卡乘车、刷卡消费”、“使用移动设备能及时了解机票的优惠信息，预订机票、调整航班”、“用户可通过智能移动设备进行股票行情的查看与交易”……

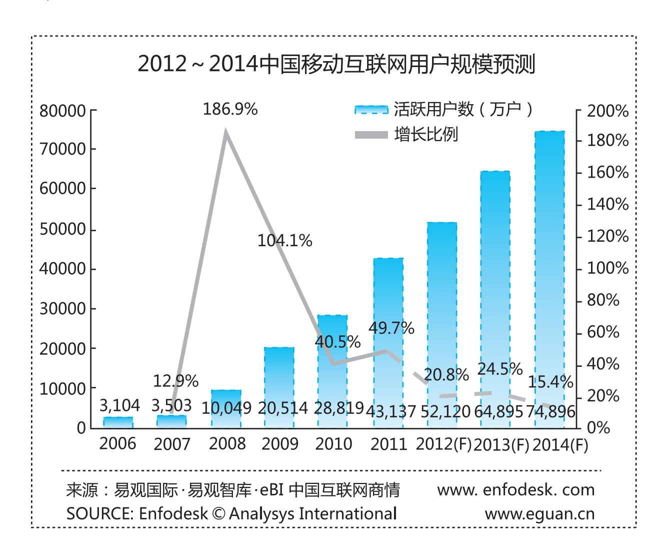
当越来越多的这类新闻出现在人们面前时，人们猛然间发现，移动电子商务似乎作为越来越多社会实用功能的载体，开始承担越来越重要的社会责任，深深地嵌入人们的日常生活当中。

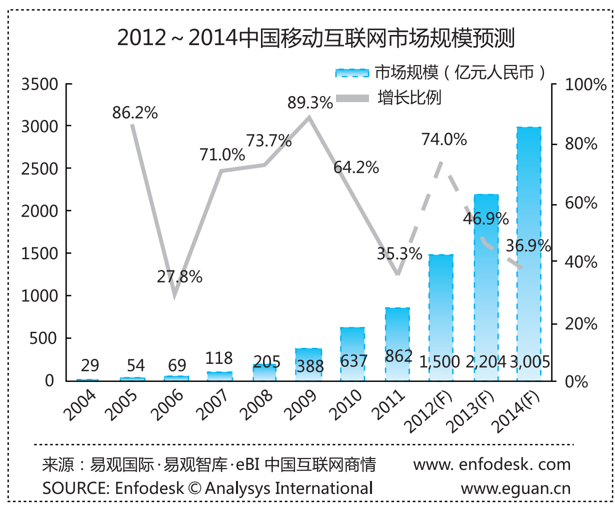
移动电子商务，顾名思义，即将移动技术运用到电子商务的业务模式当中，利用手机、iPad 及掌上电脑等移动设备终端进行的 B2B、B2C 等电子商务操作。相对于传统的电子商务，移动电商及时性更高、安全性更强、用户定位更精确、身份认证更全面，能有效利用用户的碎片时间，使其随时随地享受电子商务服务。

这么一则广告令消费者印象尤深：“某电子商务平台为宣传其产品，推出了整点特价的活动。活动要求用户在规定的 5 分钟之内通过个人电脑登录账号、浏览商品、下单、确认订单、在线支付。广告中的主角工作结束之后，发现活动时间即将到来，飙车、翻墙、跨栏、飞奔，经历一系列争分夺秒的生死时速最终在规定时间的最后一刻成功抢到了心仪的商品，同时获得的也有自己的汗水与危险。”广告固然有夸张放大的成分，但却形象地反映了传统的电子商务，其最大的弊端在于禁锢了用户的行为空间，将用户“捆绑”在 PC 的一端。而这，恰是移动电子商务最大的差异化优势，移动电商用户可以简单地按动拇指，登录、浏览、下单、支付尽可瞬间完成，在移动电商的帮助下，用户能采用一种轻松的态度，享受移动购物的优惠，真正进入电子商务的“拇指时代”。

4.1　微信驱动拇指时代莅临

2013 年，我国的移动网民规模达到 6.48 亿，大量的 PC 互联网网民正在逐步过渡，加入到移动网民的行列。而移动互联网市场规模在 2013 年达到空前的 2200 亿元，拇指时代来势汹汹。





飞速发展的二维码技术，将移动电商产业推至一个全新的高度，也赋予移动电商产业的发展更多的可能性。二维码以其制作简单、成本低廉、信息

容量大、防伪能力强、展示形式多样等特点，得到了众多电商企业的青睐，推出了形态各异的二维码移动电商产品。移动用户可以通过扫描二维码进行移动购物（1号店）、可以进入“移动超市”选择心仪产品（淘宝、京东）等。二维码虽然在我国属于技术发展的初级阶段，展现在人们面前的只是庞大规模的冰山一角，但却好比打开了一扇崭新的大门，庞大的电商军团纷至沓来，攫取其中巨大的使用价值。

移动电商产业虽然现阶段在外部环境中不断延展传统PC端电商产业的市场份额，在内部环境中不断调整产业格局，在一次又一次激烈的竞争和合作中找寻到了最适合其发展的轨迹，市场规模不断扩大，整体发展趋势不断向前，造就了众多经营者们眼中的“蓝海”。但如何最大限度地发挥移动电商实时性、精确性的特点，在残酷的市场竞争中分一杯羹，是悬挂在移动电商企业头上的一把刀，让企业经营者们无时无刻不提心吊胆，不断优化创新，壮大自身的移动电商团队，在最适合的发展战略的指导下，巩固并扩大所占有的市场份额。

4.1.1 移动电商沙场，微信跑马圈地

中国PC互联网领域的在线交易市场份额，并不存在太大的悬念，如果将在线交易划分为B2B（企业与企业）、B2C（企业对个人）以及C2C（个人对个人）的话，能明确发现，在很长一段时间内，阿里巴巴战略集团的领衔高度无法撼动。

从B2B市场份额来看，阿里巴巴战略集团牢牢把握住超过46%的筹码，而这半壁江山的数据如果与竞争对手做参照，会发现排名第二位至第五位的环球资源、慧聪、中国制造网、敦煌网、海虹医药网累计市场份额亦不过20%左右，阿里系一骑绝尘之态一目了然。

而在B2C市场，同样是阿里巴巴一家独大，天猫掌握的份额达到整体市场规模的50%以上，超过排名第二的京东商城1.5倍。

视线转向C2C市场，2013年上半年，淘宝集市以96.1%的市场份额垄断整个中国C2C市场——而淘宝背后的大佬，毫无疑问，也是阿里巴巴集团。

综上所述的B2B、B2C、C2C份额数据，都只能带给观察者一种直观印象：在PC互联网时代的电商，阿里系已经处在无人争锋的战略高度，任何竞

争对手想把手插入到阿里系地盘上分一杯羹，都需要支付庞大的代价亦未必能逾越阿里巴巴缔造的防御壁垒。

可在移动电商莅临的时代，一切都有所不同，几乎所有的入局者都想到了电商争夺战的地盘延展，移动电商是一个产业边界膨胀速度近似于恐怖的领域，就算是阿里巴巴也无力拍着胸脯说自己能一夜之间就归拢移动电商，既然如此，在PC互联网电商市场竞争处在劣势的对手们，纷纷寻求移动电商的圈地格局便毫不奇怪。在很多竞争对手心目中，如果能提前占据移动电商的桥头堡，日后阿里巴巴垄断PC互联网电商，自己独霸移动电商，划江而治的前景何等壮观？然而，这并不简单！

阿里系在PC互联网领域的电商垄断力优势之所以无法贯通移动端，很大的原因在于受制于用户行为习惯，在PC端的购物用户多以浏览器作为接入渠道，以阿里系电商（B2C天猫或C2C淘宝集市）作为入口，但在移动互联网界面上，用户需要改变的行为习惯是用APP应用形成购买决策与执行操作。别小看这貌似不起眼的变化，恰成为阿里巴巴心头永远的痛——在PC互联网电商界面上，用户可以一个浏览器多标签页面到处比价，购物的同时听音乐、看小说、与朋友聊天等各种动作并行，该习惯一旦转移到移动互联网端便立刻水土不服，多数智能手机打开购物APP后，用户无法简单地通过标签切换执行多个操作动作，不可能浏览某个APP的同时，又打开若干不同的购物APP进行比价，亦缺少购物的同时还聊天、看小说的并行可能性。仅仅这一个无法逾越的操作障碍，便让阿里巴巴遇到移动电商布局上的致命挑战。

第一战略集团的麻烦，就是第二战略集团的机会——自古以来，战略布局永远如此。

阿里巴巴在移动电商的布局瓶颈，留出的遐想空间令京东、苏宁、当当均欢呼雀跃，虽然这些PC互联网电商巨头们也一样面临阿里系布局时的同样困境，可该困境的存在，已经极大地削弱了阿里巴巴归拢移动电商的战略筹码分量。换而言之，在移动电商领域，各大巨头几乎站在一个起跑线上，继而引发的势必是移动电商消费者的争夺，谁能在这个全新的蓝海捕获更多的消费者以抵消阿里系从PC互联网电商中导入的原阿里系消费者优势，谁就是该领域的王——没有之一。

就在这样的局面下，腾讯用微信作为杀手锏，狠狠地给了一切竞争者一次重击。

在很多用户心目中，似乎腾讯等同于QQ、新闻门户或者游戏，实则不然，千亿美元体量的腾讯是不折不扣的跨界巨无霸，过去的三年，腾讯不惜血本收购各大垂直领域市场份额领先的电商，尽管该动作相对低调且不引人注目，“腾讯系电商”仍然被业界观察者作为一个特定的研究对象郑重提出。5.4%的市场份额，B2C领域名列第四，该数据绝对不是一个简单的百分比，相反意味着太多的潜台词。

要知道，致力于移动电商圈地的巨头均为根正苗红的电商血统，腾讯用微信打出的这张牌却迥然不同，这是一张社交牌，用微信的社交能量快速缔造流量入口优势，进而用入口优势形成流量分配权。要知道，电商从来不可能是用户首选的入口级流量，而社交却是真金白银的刚性流量，一旦微信帮助腾讯系电商把握住移动流量的上游，各大电商仰其鼻息根本不是什么神话，届时谁能在移动电商这锅里面吃多吃少，毫无疑问得看腾讯系电商自身是不是吃饱了才会有一些残羹冷炙外部分配。

这不是任何一家竞争者希望看到的，尤其是阿里巴巴，就像马云所说的那样：“微信，开始让我感觉到害怕。”

不论你是否承认，中文互联网PC端传统电子商务市场已经基本被几大互联网巨头所垄断，中小战略集团受限于竞争手段单一、核心价值缺失、用户基数的先天不良等问题，在电子商务市场经营上举步维艰，“价格战”、“促销战”打得不亦乐乎，只为了那哪怕1%的市场份额。传统的PC端电子商务市场真正进入了“寡头垄断”的市场经济格局，中小企业的进入壁垒和运营成本巨大。

而在移动电商领域，却有别于互联网产业典型的“一家独大、强强联盟”的寡头竞争格局。互联网巨头、电商巨鳄主要奋战于泛市场，旨在继续扩大其电子商务的影响力，而由中小企业所构建的战略集团则依托其核心竞争力，在移动电商的细分领域开展竞争，取得了不错的反响，赢得了一定的市场规模。因此，现阶段我国的移动电商产业呈现出多元化、多样化的发展形态，形成了“百花齐放、百家争鸣”的独特发展形态。

现阶段的移动电子商务市场，主要呈现出三种不同的产业发展形态，犹如“三驾马车”，推动移动电商产业不断向前大踏步前进。不同的移动电商企业依据其企业自身情况的不同，依托不同的产业发展形势，开展移动电商服务。

第一种发展形势，即互联网巨头生态内的移动电商平台。腾讯、新浪、阿里等互联网大鳄在移动互联网市场上，依托其庞大的既有使用群体、先进的开发技术与功能平台，为移动电商用户提供全方位的服务。在阿里的“淘宝移动商城”中，用户可完成从商品浏览到在线下单，从优惠信息浏览到个人账户的管理的“一站式”服务，满足各类人群的使用需求。

第二种发展形态，即企业自主开发搭载特定功能载体的产品（APP 应用），这种发展形态，作为众多中小电商企业进入移动电商市场的主要方式，能够帮助企业深耕细分领域，为移动用户提供专业化的深层次服务，抢占市场份额，形成规模效应。如快钱公司推出的全新移动支付平台“快+”，提供了手机语音支付、WAP 网关支付、InAPP、快刷等在内的完整的手机支付环境，相对于阿里的在线支付功能，专业性更高、实用性更强。

第三种发展形态，即嵌入 web 页面的 Miniweb 网页购买。这种方式占用资源少，进入门槛低，研发成本较低，现阶段一些小微型企业会通过这种方式进入移动电商行业。但这种发展形态用户体验度不高（现在大部分人不相信网站跳转后的网购页面），安全性无法得到保证。同时，移动广告服务商也无法在这种运作机制下，为客户提供 CPA、CPS 等效果指标保证。因此，这种移动电商发展形态正在逐步的摸索中艰难前进。

我国的移动电商市场，在产业外部不断“井喷式”增长的同时，在产业内部的格局架构上，无时无刻不在上演着“无间道”。综合性的移动电商平台和专业性的企业自主研发的功能应用的分庭抗礼，“你方唱罢我登场”，形成了与传统 PC 端移动电商发展截然不同的市场格局。

4.1.2　移动电商的奔腾年代

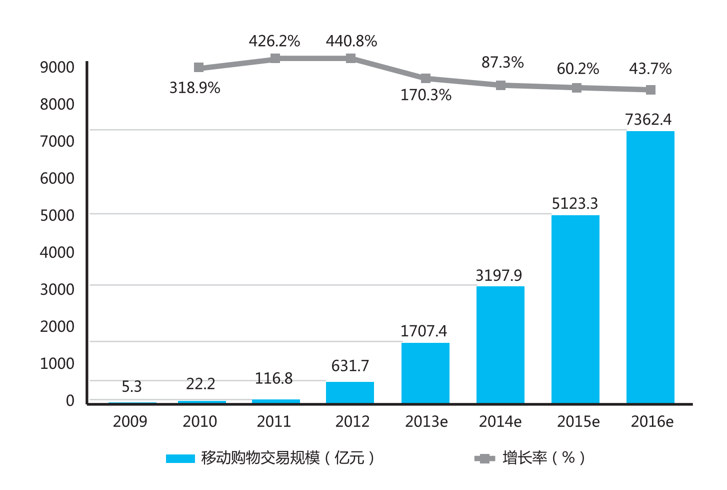
美国当前的互联网经济，用户规模已经接近瓶颈，电子邮件等互联网服务的增速也停滞不前，支撑美国互联网经济发展的重任落在了移动电子商务的肩上。2012 年，美国的移动电子商务的市场规模达到 116 亿美元，同比增长 73%，预计到 2016 年，美国的移动电商服务仍将保持在 30% 以上的增长速

度，其对于美国互联网市场的发展的贡献度不可小觑。

从美国当前的互联网经济现状中可以看出，移动电商作为成熟互联网经济体发展的主要推动力，必将伴随着互联网经济的发展保持平稳上扬的增长态势。而这，对于我国的移动电商产业来说同样适用。

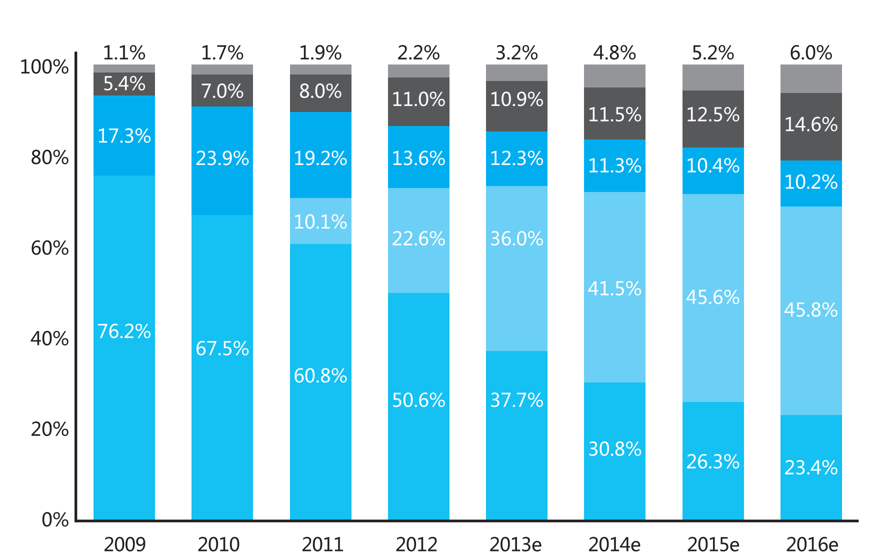
根据艾瑞“2012～2013 年中国移动互联网行业年度研究报告”中的预测数据，2013 年年底我国移动购物市场规模将超过 1700 亿元。

2009~2016年中国移动购物市场交易规模



中国移动电商市场从 2009 年开始步入飞速发展期，仅仅经过三四年的发展，其市场交易规模就已突破 631.7 亿元。移动电子商务的成长，一方面是由于大屏智能手机、平板电脑的日渐普及、WIFI 网络环境的改善以及移动购物的安全便利使用户移动购物体验获得较大提高。另一方面，电商企业在移动端的积极推广和价格战促销等，扩大了移动消费的影响面，客观上刺激了移动电商行业的发展，对移动电子商务的成熟也起到了不可忽视的推动作用。

而从移动互联网的细分市场来看，移动增值市场份额持续下降，以移动购物为代表的新兴社交应用占比继续扩大，2012 年移动电商市场在移动互联网中的占比已经从 2011 年的 10.1% 增长到 2012 年的 22.6%，显示出用户对移动电商的使用需求不断地丰富，移动电商行业所承载的功能也在不断扩大。



从图中可以看出，预计从2013年开始，移动电子商务将逐渐取代移动增值业务，成为移动互联网第一大细分行业。移动搜索、移动营销行业也将伴随移动互联网产业的发展，保持稳速上涨的态势，而移动游戏产业则将处于相对稳定的发展阶段，最终形成多行业并存、协同发展的新局面。

各类移动设备的普及（电视、手表、眼睛等都成为了移动设备）、移动通信带宽的不断升级、移动通信技术的推陈出新（移动定位技术、3G移动通信系统等）等因素的共同推动，配合以数以亿计的潜在用户群体，使得我国的移动电子商务产业发展迅猛，不断“蚕食”传统电子商务产业的固有阵地。两者之间的差距在慢慢地缩小，在未来移动电商产业将逐步升温，与PC互联网电商模式并驾齐驱，联手成为推动我国电商产业发展最主要的推动因素。

4.1.3　个性鲜明的移动电商特征

3G时代的到来，移动电子商务毫无悬念地享受到了“众星捧月”的待遇，成为各个产业链竞相争夺的巨大蛋糕。明晰移动电商的用户群体，对其行为特征与决策特征有全面深入的了解，对移动电商企业明确产品定位，抢占移动电商的制高点至关重要。

威普咨询“中国移动电子商务用户行为调研报告”指出，我国移动电子

商务用户平均年龄为 30 岁，低于美国和欧洲水平。移动电子商务用户平均月收入分别为 4914 元和 5023 元，男女比例均衡，拥有本科学历的用户占比高达 78%，职业为公司白领、管理人员、专业人士的占比最高。

中国智能手机用户、电子商务用户、移动电子商务用户特征分析及国际对标

	电子商务用户	移动电子商务用户	其他国家移动电子商务用户
男性比例	53%	55%	美国：61% 欧洲：69%
平均年龄	30	30	美国：36 欧洲：36
平均月收入	RMB 4914	RMB 5023	美国：RMB 58412
拥有本科学历	82%	78%	N.A.
占比前三的职业	公司白领：21% 管理人员：15% 专业人员：14%	公司白领：20% 管理人员：15% 体力劳动者：14%	N.A.
平均每月消费	RMB 3166	RMB 1400	美国：RMB 34517 日本：RMB 2026

从上述调研数据中可以发现，我国移动电商行业的用户特征，主要表现在以下几个方面：

（1）男女比例均衡。在移动电商的用户市场，男性用户与女性用户的比例相差不大，显示出不同性别的移动用户对移动电商表现出同样的热爱，性别不是区分移动电商用户市场的评价指标。

但另一方面，男性与女性用户在移动电商的具体细分功能的侧重点方面有明显的区别。男性用户对股票、金融、在线理财、个人账户的管理等方面有较大的使用需求。而女性用户则对移动购物、优惠信息的阅读方面表现出极大的热情。

（2）使用人群年轻化。针对移动电商用户的多项研究结论都表明，移动电商作为新兴产业，现阶段是年轻人的世界，大多数使用者年龄集中在 20 ~ 35 岁，现阶段以步入工作岗位的 80 后居多。

这种局面的形成主要基于特定用户群体的年龄属性，一方面由于移动电商涉及诸多高科技技术，需要有一定的互联网使用基础、对电子商务有一定了解才能享受到更好的移动电商服务。而 35 岁以上的人群，一方面对移动支付的安全性存在诸多质疑，另一方面由于历史原因，接触互联网的机会较少，

因而对移动电商兴趣索然。而20岁以下的用户群体，则受制于手中资金的限制，无法尽情享受移动电商服务，有种“巧妇难为无米之炊”的感觉。

（3）高端用户群体偏多。我国的移动电子商务用户市场，与其他互联网市场类似，高端用户数量占比较大，这主要取决于移动电商的商务属性。移动电商的本质是购买、是交易，想要更全面地了解移动电商的知识，更好地享受移动电商带给人们生活的种种便利，都需要基于一定的经济基础和一定的新鲜知识接受能力，思想较为保守的用户由于认知不够可能会更加偏向于“一手交钱，一手交货”的传统商务模式。

而从移动电商用户的决策面来考虑，可靠的质量保证、有效的打折促销、安全的平台供应商与产品的品牌影响力是用户购买最为主要的决策因素。与此同时，便捷的退换货流程、清晰的支付流程、第三方质量担保、提供消费返利也在一定程度上影响用户的购买决策。

在用户的决策特征方面，大致呈现出以下3个方面的决策特点：

（1）移动支付的安全。移动购物的安全性、使用移动个人银行的数字资产的安全性、消费交易记录的隐私性与安全性是移动电商用户最先考虑，也是考虑最多的因素。任何可能影响金融安全或个人隐私的信息，会成为用户谨慎考虑是否下单的潜在威胁。

2012年发生的用户移动钱包账号密码的泄露、个人交易记录的泄露等一系列负面新闻的出现，严重挫伤了移动用户的参与热情，开始重新审视移动电商行业价值，只有在相对安全的产品环境下，移动用户才能尽情遨游于移动电商的浩瀚海洋。

（2）产品的优惠力度。移动购物，能够在第一时间了解意向产品的最新优惠信息，随时随地参与“秒杀”、“限时团购”、“限时抢购”等一系列价格促销活动。在激烈的价格促销战中，产品优惠幅度的大小、所提供的消费返利的多少直接影响着产品的吸引力，而先试后买、货到付款等方式则从侧面提升了产品的竞争力，形成产品优惠的“软着陆”。从这两点出发，两种优惠方式并存的产品是移动电商用户的首选也就成为顺理成章的事情了。

（3）交易支付过程简便。便捷的退换货流程，没有人为拖延或增加用户获得公正待遇的难度能有效提升用户体验，加深对产品品牌的认知度。而提供简洁的支付购买、退换货流程，则从侧面体现了商家对用户的重视程度以

及行业专注度。繁杂的移动电商流程，会消磨用户的购买交易意愿。试问：哪个用户愿意花费 5 分钟，历经 10 余个步骤，只为完成订单的支付工作？有这些时间，用户为何不赶回家，在 PC 机上完成相应的操作呢。

从上述分析中可以看出，现阶段的我国的移动电商的用户，主要是步入职场的 80 后唱主角。如何从 80 后的行为特点、价值取向、思维模式、决策特征等出发，设计更加新颖个性的产品，满足 80 后定制化的产品需求，是未来五年内移动电商服务商需要解决的首要问题。

4.2 “钱”景广阔，微信成为收银机

作为顺应时代发展而诞生的产物，微信承载着营销业者们太多的希望。微信以 6 亿用户群体为依托，依靠免费短信、语音信息、点对点交流等功能，迅速俘获了用户的芳心，成为当前最为主要的移动社交工具。营销业者似乎也从中发现了商机，利用微信开展形式多样的营销仿佛一夜之间走进了用户的生活。基于 LBS 的草根式广告营销、结合二维码技术的 O2O 营销模式、基于微信公众号与服务号的互动营销模式被微信营销业者广泛采用。其明显区别于微博营销的特性，使其真正实现了“以消费者需求为最终导向”的品牌定位。

微信营销狂热者们通常在非理性的追捧中忘却了商业价值的客观衡量方式，微信作为主流社交工具与入口级流量分配者，固然拥有超人意料的电商潜力可供探索挖掘。即便如此，想要微信电商淘金，依旧需要遵循一些基础法则：

法则一：寻找真正匹配微信电商的品类

法则二：非实体商品品类（数字版权）不可忽视

法则三：交易未必才是微信电商价值唯一

掌握三大法则，微信电商价值才有可能被客观掌握与科学应用。微信电商成长于一个理性的商业年代，狂热只属于态度，最终带来收益的是商业逻辑解读能力。

4.2.1 更适合微信移动购买的品类

基于微信构架电商模式，自然需要遵循微信生态的特征与微信用户的习

惯，不能带着微博的思维框架去评估微信，那微信生态有哪些独有的特质呢？

（1）微信粉丝培养成本高。只能指望着消费者口耳相传、“自动自发”地通过“搜索”寻找商家的公众账号，主动成为该商家的粉丝。但现实情况真有这么“听话”、“乖巧”的用户么？这种完全依赖于用户觉悟的粉丝积累方式几乎是看天吃饭。另外，微信营销业者可以调用微信平台生态之外的资源，通过线上其他的营销平台或者线下的广告资源做推广，通过带有激励性质的二维码扫描鼓励消费者成为微信粉丝。这种方式，所花费的成本高，得到的效果也不如微博那样显著。

（2）微信强调用户的主动性。一切微信营销信息的接收都是以用户关注该商家公众号为前提。用户通过二维码扫描，搜索公众号、服务号等形式关注商家的官方微信，在潜意识里就表示该用户对于该商家有行为认知和一定的购买欲望，愿意接收商家定期发布的营销信息。试想，如若一个微信用户对某一商家商品无任何兴趣，他会“病急乱投医”似地愿意每天接收对其毫无价值的营销资讯么？

（3）微信营销信息曝光率低。微信作为熟人社交与强互动的典型代表，无法真正做到让用户打开折叠号，一条一条地阅读品牌订阅号定期推送的营销讯息。有研究表明，大部分移动用户只会将目光停留在前三项订阅推送信息上，而如何将企业自身的营销信息随时随地保持在前三名是一个无法回避、无法解决的逻辑陷阱。因此，相对于微博营销，微信营销的曝光率更低，受众面更窄（毕竟其粉丝规模无法与微博粉丝同日而语）。

微信营销算得上是我国社会化营销专业的领路人和排头兵，真正摒弃了传统营销的糟粕，取其精华，配合以“互动”，实现了“以用户需求为导向“的终极定位。但微信营销粉丝获取成本高、用户受众面窄、曝光率低的硬伤使其不适合以内容营销为主战模式。



那么，微信真如某些人所鼓吹的那样“无所不能，无往不利”么？是否任何品类都能借助微信营销的春风，提前占据移动电商蓝海的桥头堡位置呢？

符合微信电商的产品，需要匹配以下几个条件：

（1）低价且通用。移动购买行为，用户无法在小操作界面完成繁琐的比价等动作，因而，移动电商无法覆盖到高交易额产品。更多匹配用户刚性需求的通用类产品，会在微信电商寻找到沃土。通用类产品的特征，在于用户对此类产品绝对熟悉且拥有相对持续的消费频次，这意味着消费者购买前并不需要太多的参数比较与评价比较，按照自己习惯的品牌寻找适合的价格便可在微信内下单购买支付。

与通用类产品相比，耐用消费品（汽车）、不动产（房产）、奢侈品（珠宝）就会在微信电商中面临较大的困惑，该困惑并非产品或营销不利，而是正常的消费者不会使用移动界面完成这些需要复杂决策因素才能作出决策的产品。

（2）标准化而非定制化。微信电商通过优惠信息的定时推送或用户主动搜索，能有效提高商品的购买转化率。在根本上，微信营销商家所提供的商品是既定的，用户个性化的特征不会作用在产品的设计或定制层面，较难影响商家商品的自身属性。

（3）拥有跨区域的物流中心和配送资源保障价值交付。微信跨区域性的平台特性，使得在微信平台上交流的电商商家与用户处于不同的空间世界当中，如若商家不具备强大的全国范围内的物流中心和配送资源，通过微信电商所积累的外地用户如何维系呢？微信营销巨大的粉丝获取成本如何变现呢？

（4）微信电商商家的用户群与微信用户高度重合。微信电商，顾名思义，就是在微信平台上开展电商营销。这种特点决定了微信电商目标群体必然是使用微信聊天工具的群体。如若想要开展微信营销的商品品类的意向用户大部分没有使用微信的习惯，那再精彩的营销信息也无人欣赏，很难指望获取优质回报。

从这个意义上来看，开展微信电商的目标群体必然要与微信用户群体重合，重合度越高，商品品类影响人群也就越多，通过微信开展电商营销的效果也就越好。

4.2.2 悦读时代，微信与数字版权产品

如果只把眼光盯着实体产品交易，那微信电商在数字产品上的庞大商业价值就容易被忽视与浪费。虽现阶段人们使用微信进行传统实物资产的购买消费占据了多数，但微信与虚拟商品的融合进程仍然在有条不紊地推进。随

着移动技术、虚拟交易技术的日趋成熟，未来必将有广阔的发展前景。首当其冲的就是数字版权产品（电视、电影、音乐、在线图书等）的微信化。

2013 年 9 月 10 日，“腾讯文学”战略发布会在北京举行。本次会议上，“腾讯文学”正式亮相，该部门旨在以全新的品牌和战略定位，全力融合传统文学与网络文学，打通 PC 互联网和移动互联网，打造一个全面、优质、有力量的文学阅读平台，致力于为读者提供优质的阅读服务，同时还将致力于通过打通产业链来打造全新的互动娱乐生态。腾讯文学将与微信平台相融合，借助微信庞大的用户基数和移动支付平台，解决现阶段在微信上仅能提供图书的扫描比价、移动购买的初级功能，用户无法在线阅览图书的内容、查找类型相似的图书等服务。而腾讯文学则能通过微信会员卡、积分点卡、购买鲜花等方式，一方面能扩充自身的盈利模式，另一方面能让移动用户随时随地享受阅读的乐趣而不需要下载与购买，机动性更强，实时性更高。

腾讯文学算得上腾讯对微信在数字版权保护领域所作出的一项试探性的工作，腾讯期待能打破盛大文学在我国在线文学市场上的垄断地位，积累在线网络阅读群体。

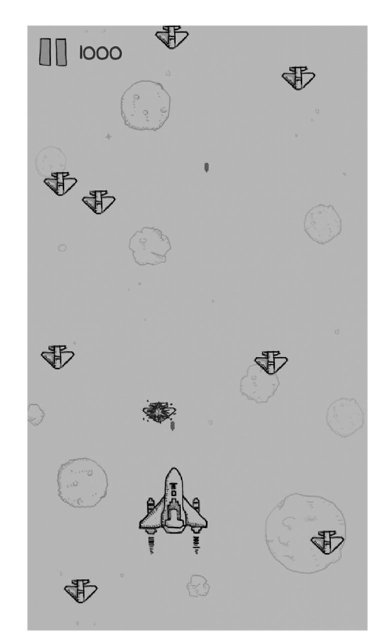
随着微信移动支付平台的正式上线，数字版权的相关产业必将打通微信平台，通过微信进行数字版权的营销与购买。可以设想，未来的用户，在路上听到一首歌，便可以通过微信语音实时掌握歌曲的基本信息，并提供歌曲的付费收听、下载等服务。用户输入一段电影台词，微信智能化平台便能将该台词所属的电影基本信息事无巨细地展示在用户面前，并提供付费在线预览、基于位置服务的附近哪有电影院、不同电影院的优惠信息等全方位的移动服务，在保护数字版权的同时，满足了用户“移动化”的个性化使用需求。

由此可见，数字产品的潜力在微信电商中也是酣畅淋漓的一个重头戏，如果微信电商营销者的脑海中只记得卖实体产品，大有可能错过一个真正意义的金矿。

4.2.3 以利为饵，微信游戏驱动积分营销

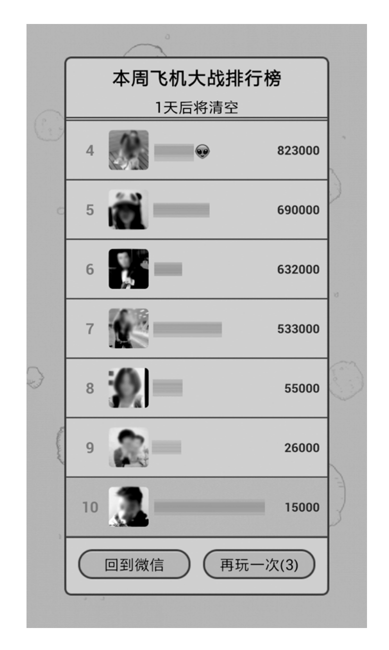
进一步颠覆电商概念——谁能定义说，微信电商一定要交易才能算匹配标准？

微信 5.0 版本在众人的期盼中于 2013 年的暑假如期而至，在人们完成微信版本的漫长更新的等待后，给人们第一眼的改变在于“游戏中心”的植入。微信数以亿计的庞大用户群，将一款传统的“打飞机”游戏推上神坛，创造了一个又一个的 APP 下载纪录，全民进入了“打飞机”时代。“打飞机”、“天天连萌”很新颖么？没有，游戏中心所有的游戏不过是对经典游戏的移动化移植。“打飞机”、“天天连萌”很好玩么？仁者见仁，在狭窄的手机屏幕上玩，用户体验似乎远不如在 PC 机上过瘾。“打飞机”、“天天连萌”很有趣么？实则不然，从电脑上大量的刷分教程、刷分秘籍的现象中可以看出，人们追求的似乎并不是游戏本身，而是似乎有种特殊的魔力吸引着用户（可能本身并不是游戏爱好者）投身其中。



为什么“打飞机”、“天天连萌”这么火呢？

究其原因，一方面在于这几款附身于微信平台的游戏有着庞大的用户群体，这类群体相对稳定，不易流失，不可小觑的用户规模使得游戏的前期推广几乎采用口耳相传的方式，典型的口碑营销方式就能积累数量庞大的游戏参与者，不得不说，这几款游戏是摊上了一个好“爹”，所以才能衣食无忧、吃穿不愁。



另一方面，这几款游戏无一例外地加入了社交功能，通过好友的互送爱心、实时更新好友排名等方式，将移动游戏的社交性发挥到了极致。小伙伴们为了在朋友面前“出人头地”，投身于“刷分大军”的队伍当中也就不足为奇了。这也难怪，“你打飞机多少分了？”成为当时朋友问候的见面语。

在移动游戏的社交功能被微信成功地激发出来并日趋普及的时代背景下，未来搭载在微信平台上的移动游戏的游戏积分，作为个人数据资产的一部分，势必将发挥更大的营销价值。

例如，利用移动游戏积分进行积分营销就是一个不错的尝试。致力于微信营销的商家可以与微信平台合作，开设积分商城。商城允许用户用游戏所得的积分换取相应的商品，诸如 80 万积分换取一条毛巾、800 万积分换取一部手机之类。

这种全新的积分营销方式，衍生出来的思考是社交游戏积分是否可能进一步突破成为一种交易的现金等价物？（类似于 Q 币）若此前景被探索与唤醒，意味着未来的社交游戏积分同样可以被交易，这驱动的既不是实体商品交易也不是数字版权交易，而是一种类似于微信生态内“社交金融”的全新模式。

4.3　微信战局，不知疲惫的移动沙场

移动营销业界有一句赫赫有名的诤言“移动互联网不要去尝试解决 PC 互联网已经解决的问题”。这句诤言，简洁有力地诠释了移动互联网的真正竞争力：首先，移动互联网暗示着一个商业潜力巨大的蓝海；其次，在蓝海中的游弋究竟能捕获什么样的商业价值回报依旧在于戏水者的掌舵功底。鉴于互联网科技的技术延展与竞争传承特征，业态观察者们可以很明晰地了解到，但凡 PC 互联网业界竞争激烈的领域，无一例外地也在移动互联网领域浴血搏杀，如电子商务。

中文互联网领域的电子商务竞争复杂程度远高于西方，当亚马逊几乎一家独大垄断西方电商平台级市场时，中国的电商行业仍然可观察到第一战略集团、第二战略集团，中小战略集团分别奋战于泛市场或细分市场的竞争痕迹。如果说市场份额的划分被定义为电商战争的第一波战役，不妨将传统行业接触在线交易视为电商攻防战的第二轮高潮。在这一场旷世厮杀中，越来越多的开放平台被卷入，所有电商平台与参与品牌，均扮演着参战者与筹码的双重角色。

显而易见，在电商市场竞争白热化的今日，微信带来的移动支付引发趋之若鹜的商业遐想，而一套周密扎实的移动电商战略，不仅举足轻重，还诠释着运营指导方向的关键作用。

4.3.1 微信很全能，但移动电商并不通用

现代商业竞争，拒绝简单粗暴的一刀切方式，这在全球范围商业领域，自二战之后迄今，呈现出明显的痕迹，越是精细的思考与雕琢，越会在商业行为中获取超值回报。微信营销范畴的移动电商亦秉承此逻辑，在迈入微信生态、开启电商之前，首要需要思考的是企业所处的行业背景，是否适合移动互联网用户实施购买行为？

移动互联网的用户行为，拥有与 PC 互联网迥异的特征，这是受制于移动设备产品特性的必然，举例来说，通常智能电话或者平板电脑更多使用触屏技术作为用户界面，而用户在触屏界面的操控感，便与键盘、鼠标截然不同。

电子商务与传统商务带给用户的核心差异，在于电商给到用户更多足不出户便可在线比价与参考评价的机会，同时为消费者提供优惠价格以及送货上门的物流服务，为消费者节约时间与金钱。然而，不论不同电商平台比价，抑或参考更多产品评价，均需要一定的信息量参考。此外，输入物流和支付信息，也是消费者在购物过程中必然产生的操作动作。这些行为，在键盘与鼠标控制的 PC 界面中轻而易举，如果转化到触屏界面，则会显得繁琐，易让用户失去耐心。

进一步思考的结果是，很难指望拥有 PC 互联网环境的用户，使用移动电商取代传统 PC 互联网电商购买，那移动电商留给用户的便捷自然不会是“电商”，而是“移动”。现代消费者触网时间越来越长，也越来越碎片化，在碎片化时间内，容易快速形成购买决策的产品行业，将在移动电商潮流中具有先手优势。与之相比，需要更多决策时间以及需要参照更复杂决策因素的耐用消费品行业或奢侈品行业（譬如房产、汽车、珠宝、工程机械等）等则会在微信生态移动电商中遭遇更大的障碍。

绝大多数情况下，匹配微信移动电商购买决策的行业拥有以下特征：

（1）冲动型消费品行业——用户可以凭借短短几分钟内决定购买并且快速下单支付。此类消费品通常价格较低或进行着较大幅度的促销活动。在这类消费品的购买意识中，价格因素超过价值因素。

（2）持续型消费品行业——目标消费群对此类产品有长期持续购买习惯，并且不需要更多时间便可快速解读此类消费品的规格参数与价格优劣。更可期盼的前景是用户对此产品品牌熟知，促成购买决策的过程完全绕开价格比较与评价比较的环节。

（3）即时体验类消费品行业——用户在某些特定场景下，必须快速形成购买决策的产品或服务，譬如午饭时间段，消费者会使用 LBS 寻找周边适合午餐的优惠券。

（4）数字版权产品行业——使用移动电商购买，能在移动设备上长期使用数字版权，类似于收费音乐数字版权，收费应用使用版权，手机游戏的道具，或收费数字出版物等。

上述移动用户的购买决策特征，并不独立，在匹配多个特征的行业会更容易获取移动电商的人口红利，同理，不符合特征的行业也不会寸步难行，只是相对而言会面临更大的挑战。

4.3.2 移动电商的微信用户，有据可循

在营销领域，“消费者主导”是一个畅行不衰的逻辑，从消费者的角度出发设计产品，设计营销计划，设计对话与信息传递方式，获取消费者的价值认同，能大幅度地提升营销效率。在方兴未艾的微信生态移动电商领域，透析消费者的特征同样重要，这将是决定微信营销战略成败的基础。

在微信生态中完成移动购买的消费者通常符合什么条件?

其一，智能手机用户，能娴熟掌握智能手机的应用操作方式。

智能手机不算是尖端科技产物，可有调查表明，很多用户对于智能手机的追求，依旧停留在基础功能譬如通话/短信/上网/游戏/地图查询等。而在移动设备端，由于更多需要考虑支付安全，不可避免地设定了一些产品安全机制，这部分安全机制，一方面保障了消费者的资金风险降低，另一方面也相应地增加了操作难度。因而，能娴熟地掌握智能手机的应用，是目标消费人群的首要特征。

其二，熟悉微信，擅长探索与使用微信的各个功能。

微信并不仅仅是一个移动电商购买的应用，其核心功能在于免费短信、移动 IM 结合语音等用户需求的满足，因此，会使用微信作为移动购买入口的用户，在微信功能的熟悉程度上，远不止对话或语音短信，应该习惯于微信生态，在朋友圈或社交游戏中均较为活跃。

其三，喜好新兴生活方式，有自我价值认同感。

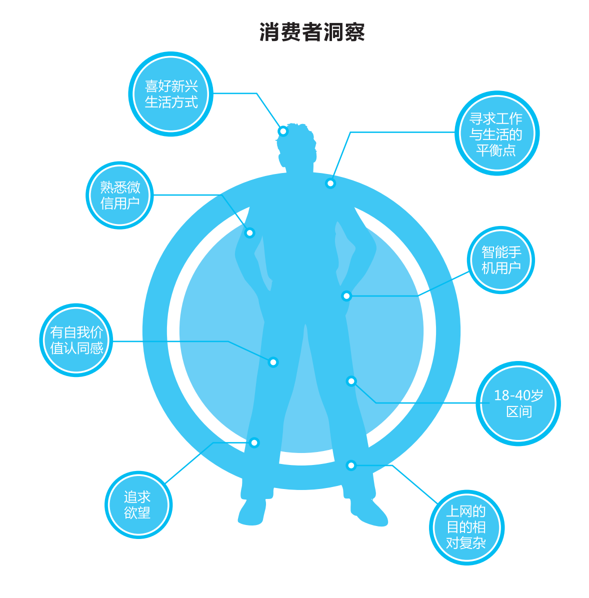
如果说数字产品是一种潮流，那移动购买便是潮流峰顶的前端消费方式，这部分消费方式不仅意味着操作技巧，还意味着尝试的勇气与足够的好奇心。喜好新兴潮流生活方式的目标人群，对于进入到移动购物会有本能的使命感，

并且乐意分享自己的购物感受，从而影响到周边人群，进一步增加移动购物的受众群体。

其四，寻求工作与生活的平衡点。

无所事事的闲人，可以每天坐在电脑前慢条斯理地看着购物网页，气定神闲地比较价格，随后用几个小时在购物车内挑挑拣拣。可更多使用微信做移动购物工具的消费者，则有着较大的工作压力，多数时间不受自身的主观支配，开会、差旅或客户拜访是家常便饭，即便略有闲暇坐到电脑前，也需要大量的时间处理工作邮件。这部分用户格外珍惜碎片化时间，也是不惜一切代价会随时用手机触网的核心人群，移动购物满足这部分用户需求的不仅是送货上门的产品，更多的是内心深处对简约化生活的渴望与暗示。

上述对移动购物消费者特征的洞察，逐步勾勒出一个血肉丰满的目标群体：



他们可能处在一二线城市，也许是任何职业，多数人年龄会在 18 ~ 40 岁，通常受过良好教育，忙于工作或学习，为事业竞争或学业竞争付出大量的时间，事业丰收的同时，他们并没有太多时间可以从容浏览网页。

通常，他们对数码产品有很强的追求欲望，并且尽可能保持更多时间在线（PC 互联网、笔记本、手机、平板电脑），习惯于用互联网完成社交、游戏、学习等日常任务。他们在中国人群中的消费层次中等偏上，他们在意的并非购买价格昂贵与否，而是自己是否购买到性价比最高的产品或服务。

他们对于复杂功能简单化的产品都有着本能的依赖性，拒绝承认被工作所绑架，努力用每一个细节证明自己可以坚持生活方式。

他们使用移动设备上网的目的相对复杂，包括资讯、阅读、社交、游戏、购物等，如果有购物需求的话，则经常会直截了当地在移动设备上主动寻找自己希望购买的产品或品牌——前提是该产品或品牌能在移动设备上提供简约、良好的购物体验。

这些人群特征，带来的思考是微信营销从业人员该如何理解和思考背后的意义，进而解析匹配这类人群的产品品类，并且以最符合用户习惯的方式，促进用户购买。

4.3.3 移动电商微信化，任重道远

界定问题，是策略思维必不可少的环节，而基于微信生态移动电商问题的界定，则关系到后续解决方案的制定与实施。

移动电商的本质，是用户在移动设备上完成购买决策并且支付，而移动电商的商业价值，则需要通过对整体环节的把控来实现。用户5亿的微信，提供了全中国最强大的移动用户客流量入口平台，在这个平台上，几乎所有的品牌都准备大展拳脚做一番营销霸业，可分解微信移动电商的挑战，却会发现面临的远远不止表面问题这么简单。



在微信移动电商的营销模型中，一共有四个层次被区分，也说明有四个不同层级的问题需要被分别界定与解决。

问题一：潜在客流获取

潜在客流是符合潜在消费者资质的目标人群。通常用于获取这部分潜在客流的目的，是为后续精准客流激活做数据量的准备。如果企业准备以公众账号作为潜在客流聚合平台的话，这部分的潜在客流可以被认知为公众账号的粉丝数量。在整个微信移动购物的策略端，首要解决的问题便是潜在客流，先有客流再有变现，是数字营销颠扑不破的铁律。

问题二：精准客流激活

当公众账号拥有一定数量级的潜在客流（粉丝）时，进一步鉴别与提炼其中的精准客流，是第二个需要解决的问题。公众账号的粉丝组成会相对复杂，精准客流激活意味着企业需要明确粉丝的不同属性，将其中最有价值的客流量激活到营销行为中。

问题三：消费者决策诱导

激活精准客流来到微信公众账号，这只是完成兴趣激发的基础工作，用户来到公众账号后，企业需要给出消费者最良好的购买体验以及品类选择，缩短消费者的决策时间，并且促成消费者的决策。在这个环节，企业不仅需要强化购物体验，更需要良好的运营经验，尽可能保障客单价的提升，以平衡营销成本与营销利润的投入产出比。消费者决策诱导环节，是客流量变现的核心环节。

问题四：结算与价值交付

消费者作出购物决策后，是否能简便、安全地完成结算？消费者决策并且结算后，企业以何种流程确保后续的物流配送等服务，能最大化地提升消费者的购买满意度？消费者作出购买决策之后，获取到的产品与服务的满意度，与未来后续消费决策密切相关。

在整个微信移动电商的问题界定过程中，第一个问题隶属于营销传播环节，第二个问题隶属于营销信息传达环节，第三、第四个问题，则隶属于营销运营环节。四个不同层级的问题均需要得到有效解决，才能最终达成营销目标，任意环节断链，都可能导致结果的负面影响。

4.3.4 微信移动电商功能化布局

在微信生态中，获取潜在客流量的难度，远远大于新浪微博。新浪微博常见的“转发@三位好友有机会赢得每天三个移动电源”的涨粉传播策略，在微信营销中面临巨大挑战。

微信的潜在客户流来源于且仅来源于两个方向：① 微信用户主动搜索品牌名称，继而成为品牌公众账号的粉丝，此方向必须基于非常强大的品牌优势，在实战中无法成为普世营销定律。② 企业通过包括微信在内的各个资源整合传播，譬如落地门店的二维码扫描或者通过新浪微博发起微信粉丝征集

活动等，这一方向的执行，由于明确存在传播介质跨界（新浪微博的涨粉传播策略基于新浪自生态），品牌方必须启动一定的利益刺激用户才可能收效。譬如手机品牌如果希望微信公众平台粉丝成长，有效的方法便是在各个落地销售点张贴二维码活动海报，到店用户如果扫描二维码成为微信粉丝，则柜面赠送手机贴膜之类。这也意味着微信公众平台粉丝成长的成本，远高于新浪微博。

精准客流的激活，则在微信自生态内完成，通常可以通过公众账号推送，或者在其他匹配的微信自媒体做投放，唤醒潜在客流中的精准客流登录至微信公众账号。

真正促成用户消费决策的是以消费者需求为主导，定制人性化的营销功能应用。通常，将微信服务号按照三个维度定制：

维度一：品牌维度

主要用于展示企业品牌、企业产品、品牌故事等功能模块，帮助用户触发时能全方位了解品牌价值。

维度二：服务维度



如本书不止一处提及，微信营销的出发点为以消费者需求为主导，既然如此，公众账号的功能菜单必须给到消费者一个拜访的理由。服务，是抓住消费者活跃度或忠诚度的有效手段，需要衡量与评估的是从消费者角度出发，哪些功能或服务是其最常见的需求？以某汽车品牌4S店的微信服务号为例，在服务维度的功能菜单中，包括：

（1）“保养记录查询”：帮助车主随时查询爱车保养记录，并且提出后续保养的建议。

（2）“一键到店”：车主只需要输入所在地理位置，自动从地图界面被告知最近的4S店以及驱车前往的路线。

（3）“道路救援”：24 小时响应的道路救援，发送地理位置，服务号会自动计算救援车辆抵达的时间并安排救援流程。



（4）“智能理赔”：车主发送照片即可通过微信进行理赔，理赔流程完成后，服务号会主动推送信息告知车主。

可以观察到，这部分服务维度的功能应用定制，均为车主日常用车过程中最常见的需求，能让车主对该 4S 店微信产生使用依赖，保持活跃度。

维度三：营销维度

需要思考的是哪些产品上架符合消费者购买习惯？这部分功能应用菜单，应该包括最新的营销活动，以及消费者自查询的营销产品目录。所有的营销产品，均需要打通微信支付，便于消费者在同一个生态内完成购买结算。

在结算与价值交付环节，企业应该确保不低于电商平均水准的配送与物流服务水平，并且利用微信即时告知消费者，产品的配送送达时间以及配送货单号，消费者购买后享受的维修保养等服务条款，发送电子收费凭单给到消费者手机留存等。所有的努力方向，致力于给到消费者更安全、更可靠的服务增值，将“价值交付”的定义从微信售卖产品交付，延展到微信售后服务范畴。

4.3.5　明日帝国，为了更好地微信营销

没有任何一套解决方案，可以一次性涵盖所有的问题与风险。在解决方案准备阶段，提供风险预案便尤其重要，微信移动电商也不例外，在启动移动电商解决方案之前，必须就各方面变量作出预估，准备防御策略。

匹配微信移动电商的预案，应包括以下几个方向：

针对移动电商战略进度的预案：任何一项为战略目标启动的资源投入，都需要以战略进度作为衡量投入产出比的判定。不间断的评估战略进度是否与计划相符？如果战略进度较原计划更快，是否需要更多的后续服务资源补强以确保整体战略平衡？如果战略进度慢于原计划，是否需要更多的资源投入？如果加大资源投入，能从哪几个方向加速战略进度？

针对电商营销成本的预案：企业需要提前为微信移动电商准备相应的营销成本，这部分成本被应用在各个层级的客流获取，到营销活动的传播，到电商功能应用的前台开发与后台管理等方向。企业需要在预案中明确标注投入营销成本的评估节点与评估标准，在成本投入到何种地步时，应该获取到哪些维度的营销回报？这里特指的营销回报，并不局限于电商销售产生的营收，还应该包括潜在客流数量、客流质量、用户活跃度等。在评估节点，需要对目标 KPI 与实际 KPI 做对比并且探究原因，预案应该包括的是在目标与实际绩效存在差异时，使用何种方式完成调整？

针对消费者服务的预案：在同质化竞争的现代商业社会，营销行为早就不是简单的货币与产品交换，服务成为品牌竞争差异化的重要标杆。微信移动电商亦如此，需要完善的消费者服务保障购物体验，这部分消费者服务包括微信在线客服、配送物流信息点对点送达、产品使用说明书或者售后服务政策文档送达、购物电子凭单的送达等。当这些环节出现服务瑕疵，导致消费者不满意时，为服务准备的预案，能快速沟通消费者形成补全，而不至于投诉与响应迟迟无法兑现，加速事件向着负面方向移动。

针对竞争对手的预案：所有处在激烈竞争中的企业都需要密切关注竞争对手的营销动作，一份可以应对竞争对手的预案需要被提前准备。在竞争对手突发营销竞争动作时（譬如突发的降价并且配合大量的传播争夺客户资源），能最快速度上线的竞争应对能为企业节约 1 ~ 3 个工作日时间，而在胜负以天作为计量单位的竞争格局中，1 ~ 3 天时间已能左右胜负天平。

微信移动电商的解决方案预案，拥有“小、快、灵”的特征，可能降低功能应用的难度，将风险应对与竞争应对留在人力机制下处理，更匹配复杂情况下的利益损失。

4.4 案例：开启微信支付智慧

4.4.1 联手扫一扫：1 号店布局移动电商

1 号店和微信尚未推出 5.0 版本的时代，就已“密谋”打通接口的合作。构想其实和微信 5.0 版本推出的“扫一扫”功能不谋而合——1 号店将整个网站最热销的商品的条形码数据库与微信后台数据库对接，用户微信扫描条

形码显示相关商品售价，点击跳转到1号店的购物界面和流程。



其实“扫一扫”功能并非微信原创，市面上早就有了许多比价类的APP。现在可以看到很多超市卖场中有消费者在选购商品时，会先用手机对着商品条形码进行扫描，随后手机会显示该商品在1号店、亚马逊等不同电商网站上的售价，不少商品在电商网站的售价都比超市卖场便宜10%以上，有的产品甚至打对折，这令消费者们纷纷放下手中的“实体”商品，直接通过微信上的“虚拟”超市平台进行购买。只不过微信拥有其他APP都无法比拟的用户群体基础，也正是因为这一点，1号店选择了与微信平台进行深度合作。

“目前，我们向微信提供了销量最好的数十万商品的条形码信息，覆盖了基本上1号店的所有品类的热销商品。”1号店无线事业部总监张可帅介绍：“未来，1号店还将与微信更进一步合作。除了完善全品类商品信息和条形码库，还会考虑接入微信支付，对接手机购物APP掌上1号店，并在1号店微信公众账号内部实现CRM、销售、用户互动等多种功能。”



用户使用微信的“扫一扫”功能外加支付功能，甚至可以在超市里一边逛一边用手机下单。在超市随手拿起一包饼干，用手机微信对着条形码一扫，手机上立刻显示出它在1号店、易迅和京东商城等三家网店的价格。用户通过点击扫描出的搜索结果，就可以跳转到1号店页面，根据提示，填写收货地址、进行网上支付等，轻松完成购物。

同时，用户还可以通过和1号店的公众账号进行便捷的互动商品查找。拍下商品照片或者输入商品名称，都可以迅速得到搜索结果，然后进入在线购买和支付过程。



受国内政策环境的影响，移动支付将只能局限于小额范围之内。然而这一条款却无法限制以快销和百货类商品见长的“网上超市”1号店，几百元的平均客单价正好在安全范围内，凭借“扫一扫”的扫码差价和移动支付这双有力臂膀，网上超市取代传统超市的未来将不再遥远。

4.4.2 人保财险的微信直销

中国人民保险旗下的人保财险正式推出微信公众账号“人保财险网络直



销”，从而实现微信投保、续保、支付等全流程闭环服务。

人保财险微信账号主要可以从事的经营活动包括：车险、旅游险微信全流程投保及支付，人保车险老客户一键续保，以及支持理赔详情及进度查询、保单验真及查询。



以在线车险投保为例，用户只需在人保财险微信公众账号中录入所选城市、车牌号码、车主姓名、手机号等关键信息，即可查看相关险种。



同样，人保财险微信还可以办理国内旅游及自驾游所涵盖的医疗费用补偿、亲友慰问探访、航班延误、托运行李丢失等多项保险。以北京为例，其中国内旅游保险分为 6 元经济型、18 元舒适性和 30 元豪华型三款，自驾游保险分为 5 元、15 元和 24 元，最高保险额可达 80 万元。



例如，购买一款自助游险，在选择好险种，并填写办理人及被投保人各项相关信息后，则直接跳转至人保基于 HTML 5 产生的支付页面。随后，选择相应的支付银行信用卡号和验证码后，即可完成保险的办理。



目前，人保财险暂不支持微信支付，为其微信公众账号提供信用卡无卡支付服务的是第三方支付公司快钱。而在此之前，人保财险已经通过快钱接入了包括中行、工行、建行、农行、交通银行、民生银行、广发银行等 17 家银行信用卡支付，客户只需要输入卡号、有效期、CVV2 等信息即可完成支付，帮助人保财险在微信投保中实现销售和支付环节的无缝对接，从而提升

了投保的成功率。

此外，人保财险微信亦可直接进行保单查询、理赔查询以及各种保险促销优惠活动。据了解，目前通过微信端完成操作，商业车险将直降15%，同时享受24小时在线服务和1小时赔付。这也表明，随着移动互联网时代的到来，保险公司将会借助微信等移动平台，迅速将金融产品与使用场景相结合，随时随地办理保险业务，简化业务流程，缩短理赔周期，提高运作效率和用户体验。

4.4.3 微信付费阅读：南派三叔的会员制

因《盗墓笔记》而红遍大江南北的网络作家南派三叔于2013年5月开通了其个人的微信公众账号，积累了40万余订阅用户，并在8月正式推出会员制收费方案，开始商业化运营。

南派三叔的小说作品以“悬疑”、“秘密”等元素取胜，读者亦都热衷于挖掘小说中的种种关键情节，故而南派三叔将部分未公开的作品放到了会员才可阅读的权限中，使读者愿意付费以求一览真相。



在购买流程上，南派三叔的公众账号亦提供了极为简单和便捷的体验：

（1）订阅南派三叔的微信公众账号，进入“个人中心”。

（2）选择“成为会员”，进入会员包月服务购买界面，点击支付选项，即可进入微信支付界面。

（3）确认支付，并正确填写微信支付的密码，就可完成购买，回到个人中心，就可发现自己已经成为了会员。



南派三叔微信公众账号的会员收费标准是包月 6 元、包季度 15 元，用户可以根据自己的需求进行定制。而会员充值途径多样，用户可以在阅读到付费章节时用微信支付直接完成，也可以购买会员充值码进行充值。南派三叔本人承认，“通过微信支付直接购买服务的读者人数，比其他渠道的高出一个数量级”。



腾讯方面亦对这种试水表现出了鼓励的姿态，微信官方运营团队对南派三叔这种挖掘微信价值的行为非常支持，事实证明，微信具备改变内容生产模式的能力，取代或部分取代网络文学网站的内容生产工作是必然的发展方向。数据显示，2013 年上半年中国手机阅读用户数达 33 753 万人，环比增长 35.9%。微信本身具有庞大的用户数量，再加上手机阅读市场的繁荣，不仅为优秀网络文学作家建立个人平台提供了可能，也使其发展、变现不再拘泥于第三方合同的限制，网络文学市场变革或将可期。目前，包括起点中文网、纵横中文网等都已在微信上开通自己的公众账号，用户可以在微信中直接阅读网站作品，而这部分阅读带来的收入是完全归属于网络文学网站的，作为取代运营商的免费新渠道，微信实际上很受网络文学网站的欢迎。

4.4.4 印美图使微信变成收款机

创业项目印美图的硬件终端是一个无线打印装置，其团队将硬件终端推广到各个线下渠道，然后提供移动打印照片这一功能，用户可支付一定的费用，将手机中的照片直接打印出来，其中微信则被印美图当成了收款机。



在印美图的终端面前，用户首选扫描屏幕上的二维码，订阅印美图的微信公众账号，然后发送手机内想要打印的照片，印美图的公众账号收到照片后，将在终端屏幕上显示一个验证码，用于识别用户，当用户再次输入验证码时，

印美图的重点就会在30秒内接收图片，并制作出一张宝丽莱风格的LOMO风格照片，从出口处掉落。换个有感染力的说法就是，一旦你站在这个LOMO自助印面前，手中的智能手机就变身成为一部可即拍即得的宝丽莱相机，而这个无线装置就像一个“暗房”，帮你把“底片”在片刻之间冲印成像。

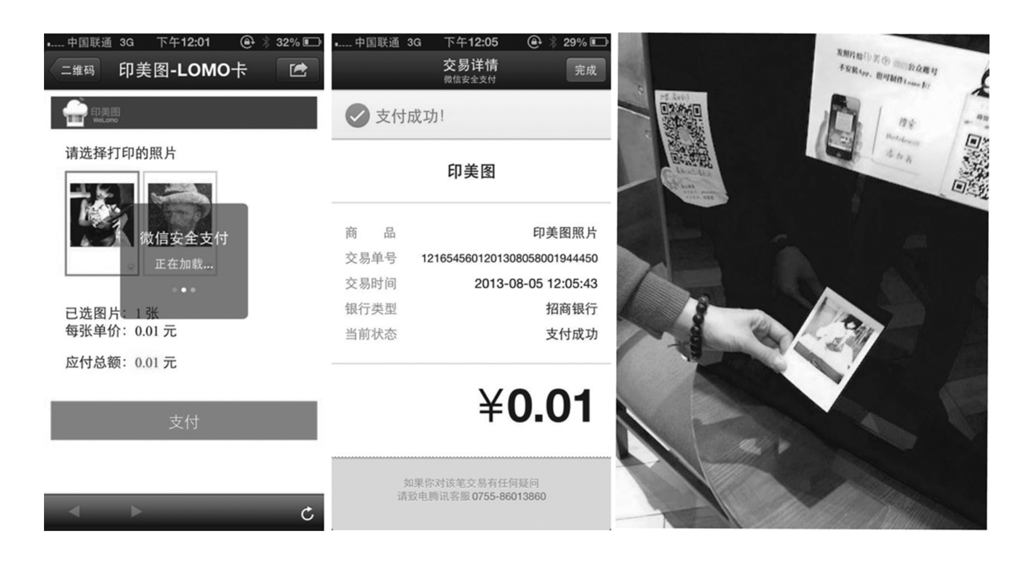


在产品的设计初期，印美图团队希望用户通过下载印美图的APP、然后通过这个APP来上传图片并与终端交互，然而，在产品的测试过程中，团队发现让消费者专门下载一个APP来使用自助印服务是门槛极高的事情：APP本身的推广是一个问题，更不要说是一个结合专用硬件的单一功能的APP。而LOMO自助印适应娱乐性更强的场景，要让用户花费流量和时间下载APP，也是一个颇有挑战性的问题。此外，团队在开发印美图终端时，各种系统和机型的适配，也是一大难题。这种成本，甚至是一个初创团队难以承受的。但是结合了微信公众账号，似乎一切都迎刃而解：用户不需要下载APP，微信有各种手机平台的客户端，适应了各种场合，它提供的不仅仅是



更大的用户群——微信“附近的人”提供了基于地理位置服务（LBS）的导引服务，距离印美图终端200米的消费者，可以轻松找到附近的印美图终端。

理所当然的，印美图也将微信支付融入到了最终环节，当用户看到自己手机里的图片顺利地被打印成了实体照片后，只需要在印美图的微信公众账号中完成支付的最后一步，即可取到照片。



4.4.5 友宝：微信售货机创想

作为全球首款智能售货机的研发者、国内自动售货机运营商的一线品牌，友宝在推广其产品时融入了微信支付功能，为传统自动售货机注入了新的活力。所有的设备自身即可通过3G连接物联网，既实现了低成本的改造，也开发了更能满足网络时代需求的新锐产品，可谓开启了产业变革之门。已在北



京、上海、武汉、广州、深圳等地运营的近万台自动售货机，更使成就用户生活服务跨越了具有时代感的一步。



与普通自动售货机类似，友宝的智能售货机也储存了相当数量的零食、饮料等商品，不过友宝的智能售货机多了一个26寸的互动触摸屏，同时售货机内部还有智能大脑，集成3G无线上网模块，基于运算和联网让友宝成为了一个智能云终端。友宝智能售货机的每一个商品橱窗上都有对应的二维码，用户通过微信扫描后即进入支付页面，付款成功后，该商品就会落入取物口，完成一次交易。这种“微信支付 + 自动售货机”的组合，摒弃了货币介质的支付方式，同时也更加便携、更加安全，如果未来能够建立共赢的商业模式，对供货商、服务商和消费者本身都具有非常重要的价值，有机会成为未来的全新便利店模式。









对大多数上班族来说，白天高强度的工作带来的疲惫，使去超市购物逐渐成为他们的负担。类似友宝自助售货机这种不用去超市购物、不用排长队交费，用微信扫一扫就能直接支付的“二维码虚拟超市”正受到越来越多都市人的青睐。相较于传统的网银交易，新兴的微信支付成功率更高，用户无需随身携带网银 UKey，也不用长时间等待网银网关跳转，甚至无需使用纸币、银行卡就能完成消费购买，其便利性不言而喻。

另外，友宝还着重将智能售货机向展会等场合进行投放，在 2013 年中国互联网大会的第一天，使用微信支付并在友宝自动售货机成功购物的用户达到了 1400 人，这个数字也大大超出了友宝的预期，充分表明了用户对新型购物体验的接受程度。

第 5 章

一键封喉，微信功能营销



“工具”型产品与“服务”型产品在商业价值上有着极大的差异，回溯 PC 互联网的历史便不难发现，所有以工具为导向的产品在客户端热潮过后都逐渐归于平淡，真正创造商业模式的变革并持之以恒维系热度的，只有以服务为导向的产品。

譬如腾讯 QQ 与阿里旺旺，同属即时通信领域，前者极早就摆脱了工具属性的束缚，转型社交服务，通过软件产品这一基础设施衍生出了邮箱、博客、门户、电商、游戏等增值业务，成为用户触网必备的入口之一。而后者则生来就是为阿里巴巴电商平台填补空缺，被禁锢在“交易沟通及见证工具”这个定义上，用户对其有着清晰的预期——阿里旺旺就是在进行线上买卖进行交流时才需要使用到的产品，故而丧失了更多的想象空间，不仅无法成为入口，而且也使得建立在阿里旺旺之上的衍生业务根基不稳，基于阿里旺旺的社交网络产品几乎全军覆没就是很好的例证。

微信的官方网站曾经申请到腾讯 next. qq. com 的二级域名，足以说明微信之于腾讯的权重。从产品形态上看，或许和 WhatsAPP、Line 大同小异。然而，从企业战略出发，微信与其所谓的国际竞争对手全然不同——腾讯不是简单的需要设计一款智能通讯录工具，而是要在移动互联网上重塑由它主导的社交场景，复制一个新的 QQ 帝国。

所以，微信势必会在功能上发挥更大的作用，PC 桌面 QQ 软件面板上星罗棋布的数十个图标以及最多五级的菜单架构，都是微信必将经历的未来。只是，限于互联网的规则变化，关起门来慢慢掘金的模式被守着金矿坐收门票的模式取代，除了某些基础性的功能——如通信、地图、扫一扫等之外，更多的功能会以开放平台的方式吸纳第三方开发者加入，共同将蛋糕做大，然后分而食之实现多赢。

换而言之，这是伸向营销者的橄榄枝，微信用户能够得到何等程度的服务，全都取决于营销者对于微信营销价值的挖掘和创造。

5.1　当微信遭遇 APP，一场移动端的阻击战

原生应用（Native APP）统治下的移动互联网，让人联想起 PC 互联网的早期轨迹，依托 Windows 操作系统的支持，本地化的软件由用户需求而设定方向，网页只是用来搜寻优秀软件的管道。然而，浏览器的繁荣使网页应用的价值得到了大大的增强，而且浏览器具有通行证的意义，用户在不同网站之间跳转十分顺畅，反而是大部分软件的价值被挪到云端释放，本地色彩弱了许多。

从畅通的大陆回归闭塞的孤岛，移动互联网的理由十分充分：移动终端的浏览器技术支持（HTIML 5、Javascript）发展缓慢，原生应用的计算能力远超网页应用，以智能手机为代表的物理小屏降低了浏览器在操作层面的便易程度。而且，由于抛弃了“鼠标 + 键盘”的黄金组合，移动互联网注定是“低效”而“专注”的，像桌面互联网那样“挂着 QQ、收发邮件、听着音乐、开上十几张网页慢慢浏览、不时切换到游戏窗口观察进度”的情形不复存在，一次只做一件事情，成为原生应用大行其道的最有力量的原因，这也是各大互联网企业押注移动战略时所瞄准的“入口”资源。

同时，介于原生应用和网页应用之间，一种名为“轻应用”的产品逻辑在移动互联网时代逐渐兴盛。“轻应用”的特色在于它既摆脱了独立开发应用程序的高昂成本，又不需要依赖在移动互联网上走势不佳的浏览器，而是嫁接在已经获取了极高用户规模的应用程序之内，向用户提供精准而垂直化的服务。微信的公众账号体系，就是“轻应用”的模式之一，腾讯对公众账号开放愈来愈多的功能权限，也是希望公众账号的开发者能够协助微信填补用户需求的盲区。

与传统 APP 相比，“轻应用”的优势极为明显，除了低廉的开发成本之外，“轻应用”背靠寄生主应用的用户基数，无需重新培养用户的注册、使用等体验习惯，没有传统 APP 那种与生俱来的“陌生感”。尤其是当微信的注册用户几乎占到了中国网民总数的 80% 以上、微信已然成为网民手机中的标

配之后，特意从微信之外去获取用户的意义实际上已经不大，企业将数字营销放到微信中进行也成了必然的趋势。

5.1.1 微信的“潜规则”

在“去中心化”这一课题上，微信俨然是一个规范的标本。

这种“去中心化”，不仅表现在公众账号之间的平等性上，在折叠了订阅号之后，服务号的动态及更新仍然停留在微信信息流的主屏内，也是为了鼓励用户在微信内部形成“一键抵达功能目的”的惯性。

不仅如此，限制服务号的主动发布频次（1 月 1 次），更是在引导一种新的信息流交互形式：从“推送”到“索取”。

在 5.0 版本正式开放 API 接口的申请之后，微信的想象空间终于突破了腾讯广州研究院的那数百名员工，进入更为蓬勃的公众视野。用户使用微信的目的，也从纯粹的社交升级到了实现愿景——查询航班信息、下订当日午餐、充值手机话费、检索交通路况……这些动作都由微信的用户主动触发而非被动接受，使微信继续朝着“百宝箱”的角色迈进。

如何确保用户体验不被营销者对公众账号的滥用所伤害，腾讯通过四条机制来作为保障：

1. RSS 机制

微信传承了 RSS 阅读器的精巧规则，将订阅权交给用户自主掌控，用户的信息流始终处于可被高度定制化的空间内。这使用户拥有一票否决的权力，而这同时又反过来促使公众账号必须顾虑用户的接受程度。

2. 名片夹机制

夸大其词的营销者常常灌输“微信等同于短信群发器”的谬论，实际上，微信将社交通讯录与公众账号列表整合在一起，就是要使公众账号演化为另一种名片夹——它们或许并不隶属于用户的人际关系，却能同样在某些时刻满足用户的特定需求，但前提必须是用户打开名片夹主动联系对方，而不是对方不请自来的登门打扰。

3. 点对点机制

微信有机隔离开了点对点和点对多两种信息传播流程，点对多的分享被划到了朋友圈中，并不干扰信息流主屏，而这也确保了用户与公众账号的互动没有群体性质，更无围观效应，一切都在封闭的场景下完成，营销者必须

根据单位用户的个性特征来应对互动。

4. 慢节奏机制

腾讯对微信潜力的开发频率始终维持在一个较低的水准，这也反映到微信 API 提供给第三方开发者的权限范围上，种种迹象表明，腾讯极为珍视微信这样一个同时担负有战略性和业务性目标的中心产品，不愿过于拔苗助长，公众账号的营销力度亦需要谨慎配合微信的慢节奏，不可操之过急。

这四条机制，其实也是腾讯为微信划立的规则底线，唯有建立在这四条规则以上的功能开发，才是良性而有益的合作模式，在这个意义上，微信营销必须“循规蹈矩”。

5.1.2 微信功能营销公式图

提供精细化的增值功能，分享微信庞大的用户红利，继而从中获取商业上的收益，是微信营销的基本目的。

然而，不少企业在开通公众账号之后，首先面临的问题就是：如何迅速地对一间空房子进行装修？换句话说，微信私密而非公众的天然场景，使营销行为注定是渗透而非爆炸式的，这使初期的营销通常会陷入僵局。在这种时候，盲目启动营销所担负的试错成本，会给营销主体带来不可控的风险，故而需要先行考虑功能营销的意义。

功能营销的意义，在于向用户提供一个超出预期的可能性，深植移动社交的脉络并发挥相应的长处，让用户感到“有利可图”，愿意选择接纳企业的公众账号将其放入手机，承受所谓营销的效果。要贯彻这一意义，就必须再提前勾勒功能营销的公式图。

（1）知道用户究竟要什么：用亨利·福特的话说，就是：“如果你问你的顾客需要什么，他们会说需要一辆更快的马车。因为在看到汽车之前，没人知道自己需要一辆汽车。”识破用户的伪需求、洞察用户的真实需求，永远是在设计功能时的首要出发点。曾有某交友类产品的微信公众账号提供“恋爱技巧”等教学功能，不过一直反响平平。后被改为“粉丝速配”后热度大增，其实就是对用户需求的进一步洞察——会主动关注交友产品公众账号的用户，必然不会是社交丰富的用户，而对社交贫瘠者提供“恋爱技巧”，难免陷入毫无用武之地的尴尬。经过产品思路的改进，新推出的“粉丝速配”可以通过用户与该公众账号的互动而判断与其气质最为接近的粉丝，并从中牵线搭桥

让二者得以认识，一个月之内，该公众账号的粉丝增幅涨了六倍，用于营销推广的交友类产品下载量亦实现了惊人的突破。

（2）重功能让位轻功能：微信作为移动场景下的产品，势必匹配大多数碎片化的时间，重而深的功能往往不如轻而浅的功能更受环境支持。曾有两款用户规模极为相近的测试类产品同时开通微信公众账号，其中一个主推八字测算功能，另一个主推星座运势测算功能，经过近三个月的运营之后，后者的用户增长及活跃度都远超前者。八字测算功能需要用户反复提交生辰信息，而且定性性质浓厚，用户的主动配合度欠佳，而星座运势功能则直接提供了十二个星座的数字菜单，在简单记忆后直接给予用户定制周、月星座运势提醒的服务，并在此基础上延伸出“星座起源”、“黄道历史”等知识类信息，用户仅仅通过点击而无需任何输入动作，即可享受多样化的功能，这即是轻功能优于重功能的实例。

（3）基于数据仓库的判断：“千人一面”的功能，已经不再适合个性张扬的社交时代了，一个100公斤重的男性和一个50公斤重的女性同时按下功能菜单中的“如何减肥”时，他们所需要的必然不是同样的答案。将微信公众账号与营销主体的用户数据库进行对接，完成数据的精准匹配和智能读取，是判断用户互动行为的先决条件。

（4）给用户一个订阅的理由：移动终端的屏幕尺寸限制，以至于用户会比PC互联网时代更加慎重的选择功能服务，在临门一脚的时刻，企业的营销传播必须明确告知用户订阅自己公众账号的利益，这也是为了确保宁缺毋滥。与媒体性质的微博不同，非目标用户在微信上对公众账号带来的只会是额外的维护成本，要在订阅接触时就将非目标用户予以排除在外。

对于被各种品牌广告资讯包围的消费者来说，微信公众账号必须有着“智能服务平台”的功能属性，才可具备包容的理由，而这会给微信的营销者带来更高的挑战：既要有着“呼之即来”的高应答性，又必须承受“挥之即去”的不打扰特性，而一切商业上的设置，又都必须巧妙地植入功能之中，潜移默化地完成对用户的驯服。

5.1.3 微信和APP的暗战

对于很多企业来讲，究竟是独立开发APP，还是选择“轻应用”——到微信平台上去创建一个公众账号，当属一个触发选择焦虑症的课题。两个都

做当然没有问题，不过考虑到用户的重合度，付出双倍的成本在 APP 和微信公众账号里维护同一个身份的两个用户，似乎也是一个颇为可惜的浪费。

曾有主推租房服务的互联网企业，坦言 APP 并不是一个理想的移动互联网解决方案，“每个租户一年也许只需要查找一两次房源信息。这种需求决定了我们的 APP 注定是个低频应用”。而且，APP 在运营过程中的冗余成本亦是企业营销难以迈过的难关，苹果 APP Store 严格的审核条件，经常导致很多新 APP 的发布或者升级不断延期，而 Android 的应用商店大大小小几十个，逐个提交一遍简直就是一个体力活。

相比之下，微信公众账号的优势比较明显：

（1）体格优势：每个 APP 的体格，少的数兆，多的几十兆，这是 APP 推广时期用户流失率居高不下的重要原因，因为不堪忍受过长的下载时间而放弃下载 APP 的用户比比皆是。而直接扫一扫二维码即可添加的公众账号，则在效果上更好，进入门槛非常低。

（2）体验优势：无论一个公众账后台是否有很复杂的计算，但是在用户的手机里，它的响应速度都是均衡而轻快的，而对于 APP 来说，一个大的 APP 光是启动就需要几秒甚至十几秒的时间，而且进入里面之后往往会有复杂的应用界面，在无形当中增加着用户的使用时间成本和心理负担。

（3）迭代优势：对于大多数用户来说，APP 的升级过程的确是个不怎么好的体验，首先需要花费流量，其次需要花费时间，第三还会担忧升级之后的版本破坏现有的使用习惯。而微信公众账号则不一样，它所有的功能升级都在自己的后台完成，用户并不会去亲身体验这个过程，同时，微信公众平台的统一风格，也使公众账号所提供的功能不会在体验上形成天翻地覆的改变。

（4）合作优势：航班管家跟糗事百科两个微信公众账号曾在微信中展开过合作：糗事百科开放了 API 到航班管家，成为其一个小功能，当乘客在等航班的过程中，用航班管家查看了航班信息之后，可以顺便点一下按钮，就会出现一条条的冷笑话，而内容来源就是糗事百科，乘客可以以此打发时间。某种程度上，微信真正的价值是一种信息的汇聚与通联，借助强大的 ID 体系让信息更有效地流动并形成循环，改变了 APP Store 模式下信息被封装在一个个互相独立的 APP 中彼此割裂无法顺畅流动的窘境。

（5）开发优势：基于微信公众账号接口开发对应的功能，比开发独立的APP要容易很多，而且在微信公众账号上开发功能并不需要顾虑iOS与Android等跨平台的协调问题，只要微信产品本身同步更新在不同的系统平台上，公众账号就始终能够保持相同的进度。

另外，在Android系统下，微信5.0版本支持将公众账号发送到桌面，产生一个独立的icon快捷方式，在打开的便捷性方面已与APP无异。

不过，微信公众账号也并非完美无缺，那些在人机交互和视觉表现上有着更复杂期待的营销应用，还是使用APP更为恰当。适合微信公众平台的营销应用，一般而言都是低频应用，如查询类（酒店、航班）、健康类（药品、医院）、事件类（租房、旅行）等，这些都是几周或几个星期，甚至几个月才会发生一次的需求，为如此低频的需求，专门下载APP的必要性并不高，而微信公众账号的好处是，不需要时它就静静地藏在你的通讯录里，不会占用任何资源。

同时，微信在原理上仍然侧重于渠道，和APP本身还没有明显的重叠关系，对于有足够资金实力和开发力量的企业来讲，不应轻言放弃任何一个设想。但是对于尝试进入移动互联网的传统企业或是中小型互联网企业，从微信公众账号的运营开始，或许是一项更加稳妥的选择。

5.2 用微信，和陌生人说话

勇于和陌生人建立沟通，永远是营销行为获取消费者认同的最直接手段。

从微信的功能营销角度思考这个问题，则意味着营销者需要借力一套功能菜单与消费者沟通。

这种沟通，极具趣味性与挑战性，且与传统意义上的营销者与消费者面对面对话有着完全的不同。

在传统意义上的营销面对面对话中，人与人之间的相隔只有一张会议桌，营销人员能凭借语言技巧与沟通技能，了解消费者的意愿，并且及时给出相应的意见建议，帮助消费者获取到其希望的服务。

可在微信的功能营销方面，首先需要正视的是营销者不可能面对面与成百上千的消费者直接沟通，沟通语言也绝对不是文字或者话术，而转化为一

种带有预判性的功能语言。该功能语言，遵循消费者常见的问答需求逻辑，被设置为微信界面上的功能菜单，由消费者选择功能菜单来触发，以功能模块作为对话的信息导体而完成。只有在消费者使用微信主动发问时，营销者扮演的人工客服才可能介入，以微信为媒介做直接的营销信息对流式沟通。

该逻辑存在三个必须要解决的问题：

（1）预判消费者最需要的沟通方向：预判，意味着功能布局上能贴近消费者沟通需求，提供最大的需求满足。

（2）根据消费者需求，定制人性化功能菜单：菜单设置，需要更多考虑用户体验，从消费者角度换位思考，评估设置是否科学合理。

（3）人机交互与人人交互的平衡点把握：由于微信功能营销明显带有交互色彩，兼顾系统智能化与人工职能化的交互机制设计便显得尤其重要。

无论通过何种手段，营销者与消费者之间都存在时间与空间的物理障碍，也意味着营销者必须习惯在不同时间、不同空间的错位情况下解读消费者的需求，并且在方寸之间的功能菜单上完成布局优化。

与陌生的消费者说话，这并不容易，而这也是微信功能营销的精髓所在。

5.2.1 微信自定义菜单——功能营销的高速公路入口

自定义菜单，是微信向营销者提供的功能入口，同时亦具备了完善的底层及前端逻辑。区别于传统的公众平台和自定义接口，“自定义菜单”可以直接在微信的聊天界面自定义菜单，之前微信的公共账号和自定义接口，虽然玩法多样，但基本都是以输入指令回弹信息为主。而“自定义菜单”功能，则能够进一步强化公共账号的功能，将更多的菜单功能直接内置到聊天面板中，这和之前提到的公共账号本质上是一个“轻应用”的思路已经非常接近了，而整个微信则演变成了一个“轻应用版的 APP Store”，这种变革，不亚于从 DOS 指令到 Windows 图形界面的体验。

自定义菜单给公众账号打开了丰富展示形态，实现服务多样化、产品化以及探索盈利点的可能性，而且会是腾讯开放功能接口给第三方的一个起点。自定义菜单最大的优点是减少了用户的认知门槛，可以将公众账号里的重点信息入口直观地暴露给用户。当用户进入到公众账号时，可以一目了然地了解相关的服务，只需要点击，不需要再通过一系列的命令行交互（或者简化了命令行交互的方式，提供了更低门槛的入口）。

80/20 法则在移动互联网中表现非常明显。对于用户来说，企业提供的 APP，里面可能只有 20% 甚至更少的功能/信息内容，是用户真正最需要使用/获取的。这样的功能和信息内容，通过一个更易用的微信公众账号提供出来，就已经能够帮助用户解决 80% 的问题。自定义菜单可以设置三个一级导航，在每个一级导航下最多又可设置五个二级导航，所有的功能应用都可以装在这 15 个导航按钮中完成交互。公众账号对自定义菜单进行升级和更新之后，旧订阅用户将在 24 小时内生效。而对于新订阅的用户，将即时生效。目前，普通用户可以通过先开启编辑模式中的自定义菜单功能，然后按需设置菜单和菜单项对应的动作。具备开发能力和服务器资源的开发者，更可以通过开发模式中的自定义菜单开发接口，来更灵活地实现该功能。

总而言之，自定义菜单的主要作用就是让用户降低信息获取的学习成本，让企业的公众账号表现得更加直观，信息传递更加简便。事实上，有了这个菜单你就可以把微信公众账号当做一个网站来看待，用户可以像浏览网页一样使用它。

5. 2. 2　顾客为王——需求决定微信营销方向

腾讯 QQ 的“隐身对其可见”就是一个经典的“用户需求决定功能设计”的案例，在其背后，有着一个形而上学的论题，即功能是为了解决问题而存在。有句著名的话“顾客不是要买钻头，顾客要买的是洞”，讲的就是这个道理。

很多时候，由于长尾效应的影响，微信公众账号的功能设计会陷入长长的清单模式，此时则需要合理的组织，让复杂的功能化繁为简，先从一个功能点开始切入，同时围绕这个点不断打磨，直到把这个点做到无人能敌，做到极致。

互联网营销漏斗模型的启示在于，任何商业流程，都建立在“AISAS”的基础上，所以微信营销所提供的功能，亦可贯穿这个模型。

AISAS



Attention——引起注意：在公众账号的自定义菜单中，关于品牌的介绍必不可少，这是用户在接触企业之后首先需要了解的信息。通行的设计方案是以层级式的信息透露来引导用户一层一层地追寻下去，直到循序渐进地窥探到品牌的全貌，借助优美的文案和精巧的多媒体表现形式来增加用户的好感度。

Interest——产生兴趣：如果用户在订阅企业的公众账号之后没有离开，那么即可初步判断其已经对企业有了初步的认知，此时则需要让用户发现更多的乐趣，激发其对于品牌及商业活动的兴趣。有奖活动、会员邀请、娱乐互动等都是提升用户兴趣的标准功能，一切都围绕着“让用户在公众账号内停留且触发交互”这一目的展开。

Search——进行搜索：当用户的兴趣已被调动起来，他会主动开展搜索行为，此时则是匹配营销动作的最佳时机。微信公众账号的数据库应当事先储存大量的商品信息，并在用户进行搜索时集中释放，给予一种“琳琅满目”的感受，而且整个过程需要做到智能化。某订餐类公众账号会在用户选择“查看菜品”时除了回弹菜品目录之外，还可根据用户历史记录附赠智能化的套餐搭配集合，帮助用户作出选择，而当用户触发“查看菜品”而长时间没有后续动作时，该项功能则会触发人工跟进营销的机制，让人工客服主动询问用户是否遇到选择困难、是否接受人工服务等。

Action——购买行动：在公众账号的营销矩阵中，最终的成交会分为线上和线下两条渠道，线上成交可以基于微信 5.0 版本推出的在线支付功能，在用户选中合适的商品后，通过在微信内置中绑定的银行卡进行交易，也可以弹出第三方移动页面，让用户使用更多样式的交易方式。线下成交则需要引导用户发现成交地点，需要调取基于地理位置的 LBS 参数对用户进行定位，然后牵引用户抵达成交地点。

Share——人人分享：社交产品的好处在于，用户完成购买行为并不是营销的终点，鼓励用户将口碑扩散到自己的社交圈子，会带来更多新用户察觉的机会。微信公众账号需要始终保持对于核心用户的分享驱动，让他们保持将品牌或产品在朋友圈中曝光的激情。一个简单的活动即是晒单享积分，当用户将购买后的口碑“晒”到朋友圈后，他可以从企业那里获得一定的“回

扣”，而企业则利用这种真实的用户口碑来实现产品形象的优化。

沿着“AISAS”这条需求线，微信营销的功能设计即可完整而高效地展开，小小的自定义菜单，也因此而蕴含了颠覆性的力量。当对用户的运营到了较为成熟的阶段，还可跳出“AISAS”的主线，拿出一些提升用户好感、创造交互惊喜的功能，如很多阅读类的公众账号会提供随机获取文章等功能，效果同样不俗。

5.2.3 微信双号运营——内容为辅，功能为主

微信5.0版本推出之后，公众账号被腾讯官方强制划分为“服务号”和“订阅号”，其中“服务号”被限制为每月仅可向订阅用户群体推送一条消息，但是可申请自定义菜单来完善功能，而“订阅号”则可继续每天推送一条消息，不过却被折叠到微信主屏下的“订阅号”栏目中，不再出现在用户的首页信息流里，而且不可享受自定义菜单的权限。（有些在微信5.0版本推出之前就申请到了自定义菜单却在微信5.0版本之后选择成为“订阅号”的公众账号，继续保留了自定义菜单，但是仍被折叠，此属历史遗留问题。）

很多企业在营销时产生了矛盾，不知该如何在“服务号”和“订阅号”之间作出抉择，既希望能够获得自定义菜单、保留在用户的首页信息流中，又不舍得每天群发的权力。

其实，从腾讯自身的角度出发，确保微信不被低级营销滥用并将其变为垃圾短信的又一管道，是不可突破的底线。为了塑造完美的用户体验，营销的主动权会被腾讯从企业手中交到用户手中，让用户来决定微信的作用。除此之外，微信团队也不希望微信的媒体属性压倒社交属性，使微信成为一个“阅读器”而非“互动中心”，重蹈新浪微博的覆辙。就微信5.0版本的发展趋势来看，微信留给企业账号的唯一出路就是定制化服务，你做一个完整的服务架构，然后在自己的市场推广中吸引目标用户关注微信，接下来就等着用户在你的架构之内找你搭话，形成一个点对点的对话机制——没错，和大多数400热线电话的应答机制大同小异，用户那边一步一步发送指令，企业这边按照既定程序进行响应，不在范围内的再视人力资源配置来上人工服务。

这种商业上的设计，符合微信团队奉行的“小而美”哲学。对于腾讯公司而言，也提供了一个轻量级的盈利机会，规避了媒体没落的风险。微信给

企业公众账号所制定的规则，最大限度地降低了腾讯的销售成本——转嫁到了技术成本上，微信这边在未来可以将技术接口打包成产品拿出去销售，企业按照自己的数据交换级别（十万粉丝？百万粉丝？）来定制接口，自行维护。如此一来，微信就充当了移动社交行业里的“天猫”，我提供地盘、技术和售后，企业购买，用户使用，三方皆赢。

从长远角度来看，内容的可替代性也高于功能，当用户因为内容而订阅某个微信公众账号时，那么这也意味着他可以在其他同类型平台订阅相似的内容，然而，当微信公众账号建立起了一套功能上的体验，使用户可以便捷地达到目的时，那么这就成为了微信的独占优势。

当然，万全之策是企业在实施微信营销时选择双线作战，互为依托，同时申请“服务号”和“订阅号”，在成本上升的同时，换来笼络不同时段的用户的机遇，让“服务号”体现用户订阅的价值，让“订阅号”锦上添花地维持推广频率。

在这套组合阵营当中，“订阅号”所扮演的角色是“拉新”，“服务号”所扮演的角色则是“留客”。

“订阅号”虽然遭到折叠，但其每天都能更新推送的特征，即使考虑到折叠后下降严重的打开率，也能在新用户的视野内保持较为一定的存在感。很多用户在并不了解企业时，贸然订阅“服务号”后通常会随着时间的流逝而遗忘，使“服务号”被淹没在日常更新的信息流下面。所以，“订阅号”反而可以活跃地提醒用户收到企业的新鲜动态，培养初期的好感度，经过这个说服教育的阶段，再将用户引至“服务号”上使其主动通过自定义菜单来满足自己的需求，是可行性极高的方案。

“服务号”在接收“订阅号”吸引过来的客流之后，需要快速进入角色，让用户找到使用自定义菜单的理由，此时，用户主动点击自定义菜单将成为阶段营销的核心 KPI，意义极大。“服务号”所面临的课题包括：① 让用户记住自己独一无二的地方。② 规划贴近用户想要的自定义菜单栏目。③ 以营销节奏吸引用户持续打开访问。④ 管理每一次对话的结果。⑤ 利用微信积累的数据做好用户身份的精准识别。

5.3 微信功能设计步步为赢

在如此繁杂和喧嚣的功能大战中，找到适合自己定位的那一副“良药”，是摆在每一个微信营销决策者面前的疑难杂症。就和人的体质一样，每个企业都有自己的脉象和脏腑经络状况，显然不会有包治百病的药法，甚至“求医问药”的道路会非常困难，沿途有各种风险。

就像在第一批涉足论坛的营销者制造出了类似水军、删帖之类的非常规手段一样，微信也处于试探的阶段。真正有用的策略和功能应用方式，要在大浪淘沙般的试水之后才能留在沙滩上。很多看起来热闹又有口碑、有数据的方式，并不适合每个企业。

复杂的抉择过程，不是放弃的理由。互联网的发展从来不等任何人，如果等到万舸争流之后再择船出海，只可能面临一片被厮杀殆尽的红海。

回到开头的讨论，选择适合企业的功能，这个过程就像抓药方。要做的事情其实也并不复杂：先了解精气、阴阳、五行。知道整个行业的基础运作原理和微信功能营销可以带来的益处，就掌握了选择的先机。

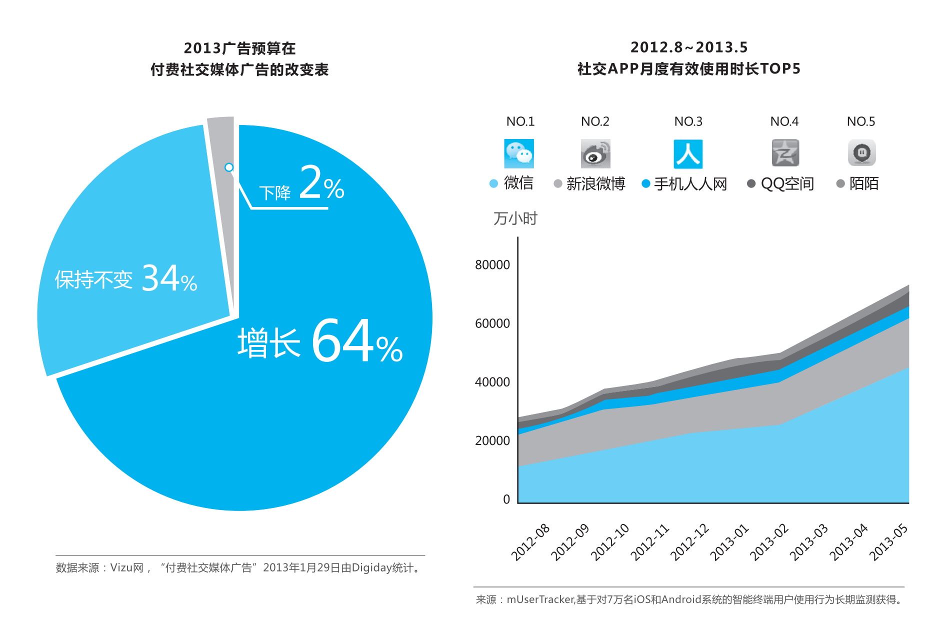
再望闻问切。了解即将面临的问题和挑战，掌握症结可能迎面而来的方向。

然后把握药理，对症下药。任何功能都有适应的行业和它可以应用的方式，决定如何用药就在此刻。

最后注意副作用。用药有风险，入海需谨慎。做好万全的预案，为自己备好另一条路。

5.3.1 行业横观，微信一览众山小

现在的数字营销行业，毫无疑问已经进入了社交为王的时代。美国的广告客户，在 2013 年增加社交媒体投入预算的，有 64% 之多，保持投入不变的也有 34% 。也就是说只有 2% 的广告主，打算减少社交媒体的投入。这对于一个还算新兴的营销平台来说，是十分可怕的数字了。



把眼光收回到国内社交类 APP 的月度有效使用时长排名，微信已超过微博多达至少 10 个月。尤其是在进入 2013 年之后，微信的绝对优势明晰可见，它的崛起呈直线爆发。

这里就需要对现代社会化营销的趋势做一个剖析：

首先，口碑传播与营销功能一体化的趋势正逐步成为主流，举例来说，社会化媒体新浪微博正努力实现平台内精准导流，用户一键可进入淘宝商户，为用户提供购买的直达体验，而百度则根据关键词给到直达百度商城的功能按钮，让用户可以在同一操作环境下，通过搜索了解品牌并且促成购买的体验简单化。

其次，微信是一项口碑传播与营销功能集合更默契的产品。读者不妨思考参照对象新浪微博，存在着微博与淘宝的跨平台操作体验，而百度用户的习惯通常为免登录查询，需要购买产品还需要附加登录动作方可持续——相比之下，微信自生态内免注册支付购买，显得更匹配用户的使用逻辑，用户可以在微信内了解品牌，也可以水到渠成地简单操作即完成选购、支付、物流等信息。

再次，微信在移动端占据用户时长，彰显入口级流量优势。微信在此优势支撑下，迫使新浪微博面临生态衰竭危机，而百度搜索品牌的动作，则从来不曾养成过移动入口级流量的用户习惯。换而言之，在移动端，微信的品

牌与营销结合点，达到市面所见竞争产品中的极致水准。

二三线城市APP安装排行榜

排名	软件名称	排名	软件名称
01	微信	11	腾讯手机管家
02	手机QQ2013	12	手机QQ浏览器
03	UC浏览器	13	水果忍者中文版
04	搜狗手机输入法	14	捕鱼达人
05	博雅斗地主	15	多米音乐
06	360手机卫士	16	百度搜索
07	金山电池医生	17	神庙逃亡
08	Youni短信	18	百度地图
09	酷我音乐	19	水果传奇
10	地下城英雄—暗黑王朝	20	讯飞语音输入法

同时，微信的功能营销实际上是前段时间数字营销热门词汇的“内容营销”的变体思路。它核心的企图是通过对自身的改善让用户更喜欢使用你。这当然也同时体现在它的 RSS 机制中，微信绝对不再让用户强迫接受信息，避免了用户的反感，因此用户会更容易接受每一次在微信上的内容或活动推送。

这一点，决定了微信在维护老用户的精准程度上无出其右。微信在转化率和用户忠诚度上都明显高于传统的互联网方式，微信的转化率能够达到 8%，但传统的 Web 转化率平均只有 1% ~2%。不仅如此，通过凡客微信营销可见，微信用户活跃度和平均客单价都会高于 Web 端。很显然，在 5.0 版本实现了微信支付之后，这种直接的转化率和消费会变得更可观。

5.3.2 功能营销，绝非通天坦途

微信 5.0 版本带来的“新”，绝对是双刃剑。“新”可以带来市场的热度，可以带来大批涌入的用户，但是“新”也可以带来更大的不确定性。这种不确定性将体现在功能营销的方方面面，每一点都是考验营销者智慧的斯芬克斯之迷？

微信功能营销的第一个不确定性，就是投入的不确定性。

绝大多数的微信功能研发，现在还处于萌芽阶段。在此阶段，没有纯熟

的市场指导价，没有统一的功能标准。甚至用产品经理的话来说，就是多少钱、多少人、多少日子做多少事。在此情形之下，面临考验最大的并不是研发团队，而是营销团队。

投入多少，要多深入的功能设计，做到哪一步停手，都是营销者甚至决策者需要决定的事情。早在进入功能细化设计之前，这些问题就必须被思考清楚。而对于野心勃勃的营销者和各企业来说，最容易掉入的陷阱就是过度追求极致化。兴致盎然地翻开功能营销的宝典，令人眼花缭乱的效果诱惑会让人很容易将未来想象得“高大全”，最终投入执行阶段才发现“庞大”意味着预算和时间。警惕过于美好的设想带来的无底洞，保持自己的想法脚踏实地，这是最重要的第一环。

第二个随之而来的不确定性，是效果考核的不确定性。

微信可以提供太多的功能，那就意味着，它可以提供太多个方向的效果考核可能性。对于习惯了传统互联网做法的营销者来说，可能是无法想象的，没有明确的 ROI 和 CPC 日子该怎么过？

实际上，功能营销的微妙之处就在于，它让微信不再是一个笼统的计量标准下的平台。你不可能单纯靠粉丝数量或者互动频次去探讨执行效果如何，因为它们无法说明所有功能的益处：一个用来开拓新用户的设想，和一个用来维持老用户忠诚度的设想，总不能指望它们能保持同样的粉丝增长率对不对。

面临此问题，营销者必须抛弃原有的固有思维，不能贪图一劳永逸的 KPI，每一个功能可能都需要它独立的考核方式。不单是如何获取 KPI 相关数据和解读图表的问题，更重要的是，在确定功能的设想之前，营销者就必须思考清楚这个功能到底用来干什么，它能不能解决面临的问题，最后它可以达成什么结果。这往往比事情做完之后去应付 KPI 要难上太多。

第三个不确定性，来自微信本身。它的封闭性和日益严格的管控，可能为营销者造成许多麻烦。

微信的封闭性导致营销者可能会面临一个举步维艰的环境。说到封闭性，人们会想到 iOS。苹果通过 iOS 打造了属于自己的封闭王国。它的软硬件、应用和内容的一体化打造了一个既控制用户体验，又掌握最高话语权的环境。输入法、语音助手、日历、音乐、天气、iTunes 等核心功能都被牢牢掌控，但是又不停下拉拢其他 APP 的脚步。这些 APP 却都统一由 APP Store 进行审

核和控制，最终其实还是 iOS 占据着绝对的统治地位。

而看看微信，其实它的封闭比 iOS 更甚。尽管公众账号开放认证给了第三方一些机会，但核心功能依旧掌控在微信团队手里。而针对公众账号的后台管理其实也并没有完全开放，读取内容的有限推送功能也有限。甚至在 5.0 版本之后，微信拆分了公众账号的推送和自定义菜单，订阅号和服务号分别去了其中之一。

微信产品总监曾鸣说微信不是营销工具。对于这个产品的官方而言，如何保障用户体验，是产品生存的根本，所以它们必须控制营销行为。但是微信官方同时也很清楚，这个平台的营销价值不可能被限制，而且对它本身来说是有极大利益存在的。因此，对于利用这个平台的营销者来说，必须面临更大的挑战，学会如何在微信的既定规则内跳舞。

和封闭性加强一样，腾讯 5.0 版本之后对公众平台的管制变得越来越严格，而且作出的改动并不会提前通知。5.0 版本突然折叠订阅号，就让大家一时愕然。公众账号的发布需要审核，能做什么也被严密监控。这一切会带来什么风险？那就是，公众账号的功能很可能会受到限制，今天的努力明天也许会白费。如何迅速灵活地适应这种突然的变化，是营销者需要提前准备的。

5.3.3 微信寻蹊径：策略制订

微信的功能可以分为几个大的类别，而每个类别恰好可以针对不同的企业类型，满足和实现不同的目标。同时在这些大的类别之下，可以分出若干细化的解决策略和方法，来作为策略的分支考虑。

（1）LBS—线下商家—附近查询。查找身边的人、摇一摇，LBS 已经被太多次提到。微信 5.0 版本推出的“扫街景”，可以说是再次推动 LBS 向前的一个步骤。

LBS 功能对线下拥有店铺的商家来说意义非凡，尤其是需要吸引用户就近选择的店铺类型，如 4S 店、餐饮店等。

在这个功能下，营销者可以做的第一件事情是提供附近店铺的查询，无论是主动推送邀约还是用户查询，都是利用 LBS 定位做出的查询动作。由此延伸出去的各种配套服务也相当诱人，如提供订座、反馈图片给用户查看店面情况、点餐、预约服务等。

（2）查询—会员制商家—账单、积分、会员管理、服务管理。目前，微

信公众账号中的查询功能多数是利用自动回复和分类话术应对的策略来实现，听起来似乎非常简单的原理，如果利用得当可以起到“四两拨千斤”的作用。

这个功能对会员制度的商家极具意义。可以利用微信公众账号为会员所需的一切查询，而且快捷方便、隐私性强。这个无疑对提升用户黏度有非常可观的好处，同时还可以做到服务的便捷化以降低成本。

所以我们最常看到信用卡类的公众账号为用户实现账单查询、积分查询和兑换、账户管理等。同时，汽车4S店、美甲店等拥有大量用户基础的企业，可以拓展出基于会员制度的积分查询和兑换、服务预约、会员优惠等。

（3）支付—电商—团购、会员优惠、促销。微信5.0版本实现了微信支付功能，而且整体操作十分便捷。随着移动支付的发展，这个功能势必无可限量。

直接适用的行业当然首当其冲是电商，尤其是独立的电商商家。

利用微信支付，电商的公众账号不仅可以搭载上团购、优惠推荐等直接实现销售的功能，还可以结合会员活动、消费节日、活动促销等多种方式，实现消费的转化，玩出更多花样。

（4）引流—站点推广—按钮链接、活动。虽然引流是最基本的Web模式，但是在微信上也有相当不俗的跳转率。而且可以结合微页面的方式，减少整个浏览跳转和操作难度，提升用户的互动几率。

适合需要实现站点推广的营销者，不单单是网站的站长，还有一些需要为官网、活动链接吸引人流的商家。

引流最简单的方式是在自定义菜单中加入按钮链接，直接实现深度阅读式的引导跳转。但是它同时也可以结合多种不同形式的营销活动，做出拓展的类别，因此具体的运用方式可以说还是很丰富的。

（5）高级解决方案：微站—实现社区化的运营。如以上的方法已经开始让营销者不满足目前的状况，可以尝试微站的方式。

微站是微信推出的一站式解决方案，它可以集成目前市面上所有的功能，并且通过微信内的独立页面展示将微信账号变成一个社区化的运营模式。目前，陈坤和南派三叔已建立国内最早也是最成功的微站。两者的公众账号都实现了直接的会员费收入、作品和周边贩卖，更不谈在粉丝黏度和拓展上的成绩，整体效果相当好。

5.3.4　永远记得多预备微补丁

前文中笔者提及了功能营销的诸多不确定性，现阶段为方案考虑预案是

最重要的。除了下列的可能性之外，营销者也需要作出更全面、更贴合自己实际情况的考量，万勿漏过预案环节。

可能遭遇的问题之一：技术瓶颈

微信的封闭性决定它的技术限制会越来越多，导致很多设想可能无法放开手脚去实现。同时，很多营销者可能也会不得不去面对自身的技术限制，在实际操作中这种限制可能比微信的技术限制来得更为真切和频繁。

此时此刻，营销者千万不要被炫目的功能迷惑，必须清醒地认识到功能营销最终的落脚点是营销，而不是功能。微信不是华丽功能比拼的战场，不是工程师技术水平的考场，而是营销思路为指导方向的阵地。营销目标是不是一定要“酷、炫、拽”才能实现？还是有更多创意式的实现方式？这是营销者需要考虑的预案方向。

可能遭遇的问题之二：投入不该本末倒置

不得不说，微信功能开发是需要预算的任务。早在营销者计算整个营销计划整体预算时，必须要注意权重的问题。微信平台在整体营销环节中的比重，这时候需要特别重新考虑。

虽然微信有太多无往不利的优势，但是它毕竟只是营销中的一个环节。俗话说不能把鸡蛋全部放在一个篮子里。所以营销者不能因为功能开发需求，而扰乱微信平台整体投入，更不能扰乱整体预算。

如果在功能营销的投入使得营销者动摇信心，去考虑如何将庞大的微信功能预想修改成一套更适合自己的预案吧！

可能遭遇的问题之三：由简入繁，循序渐进

时间永远是互联网的魔咒，多数情况下摆在营销者办公桌上的问题是：如果等到所有功能开发完毕，可能你的入门时机，会比竞争对手晚十年。

面临此局面时，请营销者回想方才提及的奥义：入场后也有很多时间去完善和改进。只要速度不落后于整个时代，更新的频率和思维跟得上战略速度，也许会发现一步步完成计划，会有更多的灵活性优势。

因此，不妨将微信功能营销方案拆分出步骤，从最简单的、目前可以立即完成的入手。想想小米吧，其公众账号背后只有9个人，在应对100万粉丝时，他们没有什么优秀的功能，赢取市场认可的王牌，是一丝不苟应答的诚意。

5.4 雕琢微信营销的每一个细节

更体贴的 LBS

利用 LBS 做周围人群的精准投放，或者让用户以 LBS 功能定位自己的店铺，这都只是 LBS 功能的第一步，也是基础的一步。随后营销者应该考虑的是更体贴的功能设计，如给周围的人群什么进店的优惠刺激，是否要给用户足够方便的引路方案等。“定位”只是一个功能的开始，如何在上面架构自己的服务才是最重要的。

站在用户的角度设计查询

关键词回复的查询方式是公众账号最常用的功能之一，但是在设计关键词菜单时一定要谨慎尝试。营销者不能单纯站在企业角度考虑是否把推销的方向做够，更要站在用户的角度去思考，是否已经提供了用户需要的内容。同时在设计关键词时要注意简短、简洁、明确、无歧义，尽量减少用户输入和查询的困扰。

跳转次数的极限

微信的自定义菜单和外部链接经常在功能营销中被用到，在综合设计时一定要全方位观察这些跳转的步骤。一般来说，用户在手机端操作跳转的纵向极限为 3 次。如果点击跳转 3 次还没有到达目标页面或功能，绝大多数用户会选择放弃继续使用。所以在设计复杂的跳转步骤时，营销者一定要反复测试，全面考虑。

不要忘记每一个返回按钮

微信公众账号的功能会在接下来的发展中变得越来越庞杂，而用户体验会逐渐成为制约功能营销的一大门槛。手机端的操作因为手机屏幕大小的限制本来就不算便捷，这时候能够让用户方便进行功能跳转或者返回的按钮会比 PC 端显得更宝贵。在进行整体微信页面的按钮和菜单指令设计时，营销者不要忘记用户体验才是黏度的保证。

让用户用出好心情

微信的功能还在发展之中，因此必定会有缺陷和不足之处。营销者对

这些问题要想在用户之前，任何一个功能上线不仅要做好测试，更要做好相应的预案。例如，无法满足某一个用户查询需求时，给出一段怎样的安抚文字和回复，如何将功能的缺陷转化成一次让用户感受自己诚意的好时机。用户有时候并不一定要求微信全能，但是一定要求使用微信时是有好心情的。

5.5 案例：繁简由人的功能定制

5.5.1 陈坤的微信“收费门”

2013 年 9 月，陈坤成为国内首个在微信上玩出新花样的明星，他将其微信公众账号委托某第三方技术开发公司，不仅从“订阅号”调整为“服务号”，而且还在公众账号内部搭建了一个移动站点，用户访问陈坤的公众账号，将在自定义菜单栏目中看到“首页”这一按钮，点击进入之后，将会进入一个全新的窗口，内含“会员讨论区”、“写真”、“书籍”、“音乐”、“语音定制”、“个人中心”等栏目，俨然就是一个表现更为丰富的陈坤个人主页。



其中许多功能——譬如要想在“会员讨论区”发布信息与其他陈坤的粉丝聊天，则需要付费成为会员才可获得权限，付费金额为“每月 18 元、季卡 50 元、半年卡 100 元、年卡 168 元”，在推广这一项目时，“每月只要 18 元，陈坤亲自说晚安”也成为吸引粉丝掏钱的情感推动力。据称，陈坤的微信公众账号在进行功能改革后的第一天，就坐收 700 万人民币进账，效果惊人。腾讯官方的态度是，目前微信的明星会员制还属于试运营期，这种模式也不会仅局限于明星，未来会逐步开放给所有愿意尝试这种合作模式的企业。在试运营期间，微信也不会参与会员收入分成。



值得一提的是，陈坤的微信公众账号所提供的“会员讨论区”功能，简单地说，它就是一个论坛，提供内容发布、评论和“赞”的功能。但有趣的是，这是你第一次，在微信里能看到非好友关系发布的内容和评论了。也就是说，微信告诉我们，在不打破原有朋友圈封闭的关系设计逻辑的情况下，它们也能有办法绕开好友关系的束缚，在微信上扩展出更具价值的社交平台。这些平台当然不仅是局限于“粉丝论坛”，类似 Facebook 上的品牌页面、各种垂直领域的社区都可以依照这种模式建立，如果时机成熟后微信再做一个聚合页面，将它们分类展示，那也是一件挺有意思的事情。一个个垂直的、打破好友关系壁垒的社区将让微信有能力从社交平台向社会化平台扩展，发展空间极大。



5.5.2　凯迪拉克：微信版的车型手册

凯迪拉克是最早试水微信营销的汽车企业之一，早在与莫文蔚合作“66

号公路”时，凯迪拉克就将相关的微电影、平面图片等素材在其微信公众账号中逐步释放，积累了原始粉丝。



随后，凯迪拉克更是突破了微信的功能限制，摒弃了回复关键词获得信息的模式，转而以视觉全景互动的方式来与用户互动。作为凯迪拉克今年的主打车型，凯迪拉克 XTS 通过微信公众账号推出了“创新体验”、“产品手册”和“配置参数”三大功能，用户直接点击菜单，即可获得由 Html 5 构成的互动场景，用户只需使用指尖轻触，即可了解凯迪拉克 XTS 的各项特点。“从指尖到无处不在的创新体验”是凯迪拉克 XTS 的一句宣传口号，而其微信公众账号也恰如其分地将这句口号在每一位凯迪拉克微信粉丝的手机屏幕上真实再现。

其实，凯迪拉克 XTS 此次推出的微信产品手册并不依靠负责的端口开发，抛开枯燥和繁琐，简单几笔勾勒，XTS 的创新体验就在指尖闪耀。对于广大受众来说，易于上手，找到自己想要的产品信息是关键，而简易方便的操作在无形中增加了用户黏性。例如，用户想查



看 XTS 的 CUE 移动互联体验，只需用指尖点击 CUE 图标便可足不出户查看信息，而凯迪拉克在“配置参数”栏中以可视化的图标形式为消费者们呈现，打破了常规的表格文字式惯例，将以往密密麻麻的配置表格转化为形象生动的画面，产品特性一目了然，而这些也帮助凯迪拉克官方微信增加了近 5 万粉丝。



从豪车品牌的角度来讲，中高端的客户定位非常考验公众账号内容的选择、制作与推送。而且，公众平台上的互动能否延续线下的尊贵式服务，回复实时消息、活动策划又是另一大考验。凯迪拉克官方微信从内容上不难看出在制作时是经过用心思考的，这些经过精心制作的微信内容传递到粉丝手中，将有效地引起粉丝的共鸣，这种内容上的体验就能促成更多的人主动去体验线下的服务。

5.5.3　美肤汇：微信里开商城

化妆品电商美肤汇是首家接入微信且能直接购物的电商网站。与其他接入微信的电商账号不同的是，“美肤汇”的公众账号增加了“美肤汇会员购物专区”，由此接口可进入手机商城模式，在页面选择商品，并点击购买。



目前，美肤汇的微信商城主要有“会员礼品专区”、“五折团购”、“新品折扣专区”三个频道。从上线商品数量不难看出，该商城主要试图推荐新品。该微信商城只支持货到付款，不能在线支付，用户点击“立即购买”按钮后，需要留下手机号码，再通过商城客服确认订单。同时，美肤汇为其微信会员提供了一份面膜和眼膜的礼品，提取方式是登录其 www 网站，输入“兑换 key”即可领取。在这个环节里，微信的作用仅仅是下发“兑换 key”，并未直接与美肤汇网站实现直接的联通。这种设定的方式，可能是为了给网站导流，获得更多的注册用户。



流量一直是电商之痛，就连传统电商霸主淘宝也不得不抑制社交导购，转而欲入股新浪微博。投资新浪微博的失败不代表淘宝未来会面临流量危机，不过单纯推广淘宝 APP 的方式则会影响其未来的地位。微信与美肤汇的合作开了先例，接下来的开放势必将会吸引更多的电商加入，进而搭建成移动 B2C 购物平台。凭借微信基于 QQ 好友、腾讯微博好友以及通讯录构建的社交

关系，获取粉丝来推广店铺既可以保证精准，又能形成口碑营销效应，目前美肤汇对其微信营销的考核就集中于互动率而非简单的传播率，希望借此培养用户习惯，让消费者慢慢熟悉移动互联网的购物流程。

微信的电商功能，目前还难摆脱一个问题："主动访问"。微信商业运营大系统还在不断完善中，在大环境成熟以前，小商家更多的是主动拉用户，很难形成用户主动寻找的行为惯性，所以像美肤汇这样的商家，利用微信聚集粉丝之后，还需要大力通过活动刺激用户参与互动，才能让自己不被淹没于其他微信公众账号的信息流中。

5.5.4　上海大众：用微信拉近与用户的关系

上海大众恐怕是国内首家专门为其微信公众账号拍摄独立广告片的企业，2013 年 4 月，上海大众邀请商业广告导演吴鹰翔，操刀了一部名为《上海大众与微信》的近 2 分钟的广告片，讲述了其用户如果订阅上海大众的微信公众账号，可以"让生活变得更简单"，片中通过故事情节演示了用户在寻找距离自己最近的上海大众 4S 店、遇到突发问题请求援助等情形下利用微信解决需要的例子，最后回归"你在哪里并不重要，重要的是，无论何时何地，我们就在身边"的理念，以及醒目的微信二维码。



微信的点对点产品形态注定了其能够通过互动的形式将普通关系发展成

强关系，从而产生更大的价值。上海大众官方微信在用户了解“品牌车型”时融入产品的优惠信息，进而通过“附近4S店”功能将高意向用户直接引至经销商，这些都是对营销闭环的良好尝试。

“预约”是上海大众微信公众账号提供的另一项特色功能，许多车主在前往4S店保养时难免遇到排队等候的情况，一等就是一两个小时，节假日前后排队时间甚至更长。而一些想去买车的消费者遇到的则是另外一个问题：由于试驾车数量有限，有时候去试乘试驾也需要等上不少时间。针对这些问题，上海大众在微信公众账号内鼓励用户在行动之前事先预约，这样不仅可以提前得知排队情况，合理安排自己的时间，也能够让上海大众能够将潜在商机分配给4S店，形成新的营销机会，这对于消费者和4S店而言，都是一种双赢的模式。



随着互联网和电信技术的快速发展，移动和互联网的融合是大势所趋，上海大众其实是将其在互联网端的功能体系迁徙到了移动端，不仅迎合了当下消费者的新需求，而且试图搭建起一个随时随地与消费者保持沟通的新平台，保持用户对其品牌的跟随度。有媒体曾采访了30余名车主，其中超过七成的受访者表示愿意订阅汽车企业的微信，这也是上海大众押注微信营销的重要原因。

第 6 章

CRM 之力，无微不至





（Customer Relationship Management），即顾客关系管理，是指品牌用来管理与顾客之间的关系的工具，是一个获取顾客资源、保持现有顾客和增加可获利顾客的过程，旨在通过全面打通品牌上下游的业务流程来降低品牌成本，通过周到和优质的服务来吸引更多的顾客。

与传统的 EPR 系统无法适应不同行业顾客多样性、可扩展性不足不同，CRM 重点实现了对品牌供应链下游（顾客端）的管理，并随着互联网、商业智能、移动通信、数据挖掘等现代化技术的不断发展，CRM 在顾客关系管理的形式、途径上开始进行大胆的创新，满足顾客日益提升的产品需求，从而保证 CRM 在现阶段呈现爆发式的增长态势，展现出旺盛的生命力。

在移动互联网盛行的今天，CRM 的移动化的发展趋势明显。将 CRM “顾客至上” 的理念与移动互联网实时性的特点相融合，让 CRM 更好地理解、认识顾客，是 CRM 在移动领域发展的必经之路。

微信作为移动互联网时代最常用的移动通信工具之一，能够为 CRM 提供成熟的营销阵地。CRM 能够在微信上与顾客沟通，发布优惠信息，搜集顾客数据，实现精准营销。可以说，微信是品牌（特别是中小品牌）完善 CRM 闭环，节省顾客管理成本的有效解决方案，势必在 CRM 的移动化进程中扮演举足轻重的作用。

6.1　像朋友一样无处不在

CRM 将顾客这一概念从完整的品牌供应链条中剥离出来，体现了 CRM 在顾客管理上的重视程度，让品牌逐步转变生产和经营思路，从 “产品中心”

逐步向“顾客中心”过渡，是 CRM 所肩负的历史使命。

CRM 管理理念强调对顾客资源的收集、顾客关系的维系和对顾客偏好的把握。但在互联网、移动互联网技术日新月异的今天，顾客的数据量与日俱增，每日新增的数据量需要用 TB 单位来衡量，并且大量的顾客信息被互联网上一个个虚拟的“云”所接收。这些问题，困扰着品牌，也在制约 CRM 的发展。如何才能冲出重围，完成新生？

微信，作为碎片化时间顾客拇指最长触碰的移动应用，能够让 CRM 向朋友一样无时无刻地与你相伴，在服务中宣传商品，在宣传中提升品牌价值，在提升品牌中维系顾客，在维系中形成品牌的口碑传播，让 CRM 也过一把社会化媒体营销的瘾。

6.1.1　微信 CRM 做局与破局

随着顾客信息量的不断攀升，顾客关系日趋复杂，已经远远超出了品牌可以承受的范围。想要精准定位每个顾客，了解其使用需求，需要借助更加系统的管理工具，CRM 应运而生。

CRM 管理理念的最终目标，是在提升品牌生产经营效率的基础上，稳固既有顾客的同时，不断地开拓新市场，实现品牌和顾客的和谐共处。CRM 正是以其为品牌带来的巨大商业价值为依托，布局于生产生活的方方面面。具体来看，CRM 的使用价值体现在以下几个方面。

（1）提升品牌生产经营效率。CRM 管理的本质，即将顾客这一生产要素纳入品牌生产经营的价值链条当中，实现品牌“设计—制造—推广—销售—顾客”上下游的贯通。利用统一的管理平台，保证品牌各环节数据的共享，并不断优化品牌的商业管理流程，降低品牌的管理成本。

以顾客为核心的 CRM 管理方式，通过对品牌顾客信息的搜集、管理和挖掘，在促进现有产品销售的同时，还能够对产品的历史信息追根溯源，从历史信息出发，形成对未来趋势的准确预测，并及时发现问题、解决问题。将搜集的顾客意见作为品牌生产经营的判定指标，能够客观地了解品牌的生产经营状态。

与此同时，CRM 不仅能帮助品牌发现问题，还能降低品牌库存，保证品牌的资金流。可以说，CRM 的应用对品牌销售额、顾客满意度、顾客忠诚度、市场份额等指标的促进作用是显而易见的，为品牌新增的价值是看得见、摸得着的。

（2）提升市场营销的效果。从市场营销的角度上来看，CRM 所带来的价

值也是显而易见的。

CRM 实现了对顾客性别、年龄、购买记录、购买频度的信息搜集，通过对顾客信息的自动化分析，能够分析判断出购买人群的主要特点。什么时间购买人群最为密集？在购买时，顾客最为关心的问题是什么？什么年龄段的人是产品消费的主力，他们有怎样的群体特性？顺利地回答这些问题，便能全面地认识顾客、了解顾客，从而告别过去“用自己的主观臆想确定潜在顾客，用一种策略覆盖所有人群”的盲目，集中力量，有针对性地在特定时间、特定地点进行产品的市场推广，提升市场营销的效果。

此外，品牌还能调用 CRM 的营销模块，对市场营销活动进行实时的监控、规划、分析和执行，及时掌握市场推广现状，及时发现问题，用更加灵活、动态的营销组合方式解决问题，最大限度地激发顾客的购买欲望，保留顾客，扩展市场。

（3）吸引、留住顾客。快节奏的社会、个性化的使用需求，使得如今的顾客不再像过去那样长期保持对某一品牌的绝对忠诚。激烈的市场竞争，让目前的顾客对同一种功能需求有了更多的选择。之前计划经济时代的品种单一、选择面窄的实际情况让那个年代的人们形成了对品牌的使用忠诚度。就犹如婴儿喝下第一口某品牌奶粉后，便离不开这款奶粉的情况一样。但在市场经济高速发展的今天，大部分的行业都存在着激烈的市场竞争，如果顾客对某一供应商的产品不甚满意，他可以迅速转向其他的供应商，而品牌为此付出的代价是发展一个新顾客要比保留一个老顾客多花费 5 倍的投入。这点从“王老吉”和“加多宝”的案例中便可见一斑。

因此，如何吸引、维系顾客不仅影响着品牌形象的推广，还在很大程度上影响着品牌的生产经营效益。相关研究表明：一个品牌如果将其顾客流失率降低 5% 的话，其利润就能增加 25% ~85% 。因此 CRM 保持、维系现有顾客是其管理理念的首要任务，实现现有顾客的重复购买，提高老顾客的“回头率”是 CRM 追求的首要目标。

CRM 通过对既有顾客数据的搜集与分析，了解不同顾客不同的使用需求，通过品牌外部资源定制化的推送符合既有顾客特性的优惠信息，通过积分、返券、会员卡等形式为顾客提供差异化待遇，能有效提升顾客对产品的使用黏性。

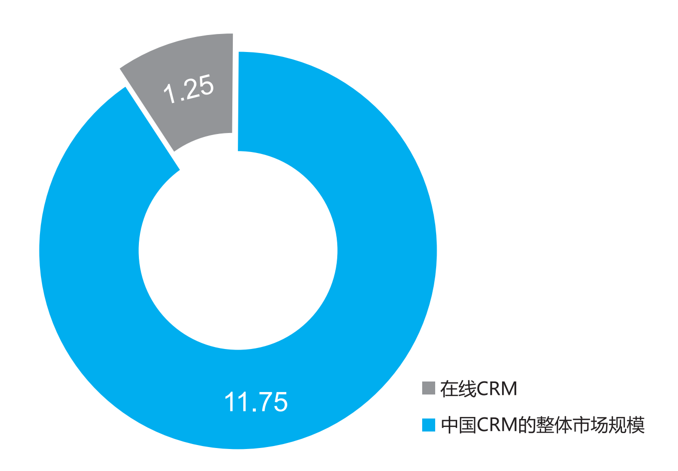
从 2012 年开始，中国 CRM 市场借助云计算、移动技术的飞速发展，呈

现出了全新的发展趋势。在线 CRM、移动 CRM、社交 CRM 开始越来越多地被大家所提及。加入了社交属性的 CRM 系统，能够实现顾客来源的最大化，及时、方便地与顾客保持沟通。而将移动通信技术整合入 CRM 体系当中的移动 CRM 系统，让品牌使用移动终端，能够完成通常要在 PC 端才能完成的顾客关系管理任务，摆脱了时间和场所局限，有效地提高了管理效率，推动了品牌效益的平稳、快速增长。

据易观智库数据表明，2013 年第一季度我国各类 CRM 市场规模达到 11.75 亿元，其中以 SAAS 模式为主的在线 CRM 市场规模达到了 1.25 亿元，占比为 11%。

2013年第一季度中国CRM市场规模





全球的 CRM 市场的规模，在 2012 年底达到了 66 亿美元，同比增长 12.5%，显示出 CRM 现已被广泛应用于各行各业，特别是大中型品牌的生产经营当中，对品牌起到了显著的帮助作用。

覆盖超过 6 亿用户的微信，为 CRM 市场带来一阵杨柳春风，不仅在 CRM 潜力被挖掘之前就提前占据顾客移动端触点布局，且应用接口层面，也为 CRM 差异化服务提供无穷无尽的想象空间。

6.1.2 微信 CRM 破蛹化蝶

微信实时性、私密性、开放性和规模性的特点，配合以高黏度的顾客属性，让 CRM 微信转化为日后 CRM 突破瓶颈的必然发展方向。

有专家曾经预测，我国的微信 CRM 市场的规模将在日后达到 70 亿元。许多人认为不可思议，但结合微信在 CRM 管理上所具有的天然优势，这个数值可能的确不真实，不真实的寓意并非估计过高，而是远远低估了微信 CRM 的市场潜能。

微信之所以能够成为 CRM 发展轨迹上的必然载体，主要归功于：

（1）微信的使用成本低。传统的 CRM，在顾客维系方面，通过短信、邮件、传单等方式将商品信息推送给既有顾客和亟待开发的新顾客。这些方式不仅需要具备先进的技术能力，而且要花费一定的成本，且顾客信息接收的频度并不大。

微信整合了推送工具，商家只需要根据不同的 CRM 顾客属性，制作统一格式的电子内容，商品信息、优惠信息便可以快捷地推送到差异化顾客的微信顾客端，不仅方便快捷、成本低廉，而且还提供语音、文字、图片等多途径的信息传播方式，让微信在成本控制方面具有显著的优势。

（2）实时与顾客沟通。如何实现与顾客的实时沟通，是品牌在实践 CRM 时常遇到的问题。通用的做法是通过添加顾客 QQ、电子邮件等方式，与顾客进行交流。这些方式，从本质上来讲，仍然是将营销信息被动地推送到顾客面前，在信息单向流通的过程中，会让顾客对产品产生不良印象。

微信更加强调顾客的主动性，关注品牌账号的均是商品的潜在购买人群。商家可以在微信平台上与顾客进行相对私密的沟通，在顾客自愿的前提下进行顾客资源的搜集、销售信息的推送和顾客关系的维护，针对性更强，CRM 效率也更高。

（3）顾客基数大，黏度高。有研究表明，我国互联网顾客越来越多地开始向移动互联网顾客转换，现阶段的转化率已经接近 85%。如何更好地符合移动顾客的使用需求，是品牌在 CRM 实践中需要解决的关键问题。

微信作为我国移动顾客最常使用的移动通信工具之一，是顾客零散时间下沟通交流的不二选择。由于微信与 QQ 的高度相关性，使得顾客的黏度高、稳定性强。在如此高密度的顾客群体中进行顾客关系的管理，所能搜集到的顾客信息更加丰富、准确，对实际的生产经营的指导性更强，所推送的营销信息也更能在同一时间内被更多的人所阅览，口碑宣传的效果也更加明显。

（4）降低 CRM 成本。提及 CRM，首要联想通常是现有顾客的忠诚度维系，而维系顾客忠诚度，最常用的方法便是积分回馈、VIP 服务等策略，帮助既有顾客获取到更优质的服务，从而促成顾客忠诚度带来的品牌商业利益提

升。需要正视的是，绝大多数中小品牌并不具备 CRM 策略制订和执行的能力，微信却有望击破这一瓶颈。

从某种角度来说，微信的会员卡与微生活，从问世的那一秒开始就成为中小商户维系顾客忠诚度的借力跳板，大幅度降低 CRM 管理成本，未来微信通过跨品牌商户的积分整合策略，形成腾讯系电商介入，还有望通过批量采购方案进一步降低中小商户的 CRM 回馈成本，获取到腾讯系电商与微信中小商户双赢的前景。

（5）实现精准定位。微信从本质上来说，是一款即时聊天工具，核心是一对一即时的社交通信。在微博平台上，顾客所查看的信息是丰富多彩的，与所关注的人之间的关系是微弱的，而微信则迥然不同。微信与手机通讯录和 QQ 好友的完整打通，确保了微信“强关联的熟人互动”的产品定位。

微博强调信息的密集轰炸，而微信则更加侧重于交互。在相对私密的空间内，商家与顾客是“一对一”的聊天，商家所收集到的顾客信息包括顾客的基本属性、偏好情况、时间空间、价值观点、情绪特征等维度，都是单独采集的。能够通过单独采集消费者的信息，对顾客进行分类，并以集合的概念给予顾客差异化营销和服务。这种“分—总”的顾客信息流通方式，相较于微博面向所有粉丝定向群发，捕捉潜在顾客的“总—分”方式相比，精准性更高、针对性更强。

更加精准的顾客定位，能够让品牌在 CRM 实施过程中，在顾客信息收集阶段，采集到更加丰富、具体的顾客信息；在产品销售跟踪阶段，能够更有针对性地制定宣传策略、选择投放市场；在顾客关系的维系阶段，则能根据不同顾客差异化的特点，给予不同的巩固方式（有的顾客的产品需求面更广，可提供会员优惠的措施；有的顾客的产品需求量大，则可提供单件产品的返券、折扣等），提升品牌 CRM 的使用效果。

现阶段，在微信平台上，可供开展 CRM 的功能主要有：

（1）订阅号、服务号。订阅号、服务号是 CRM 微信化的“过去”。通过微信平台向顾客推送统一的商品图文信息、优惠信息，在微信发展的初期，取得了不错的效果。不少品牌网店只通过微信推送商品图文，就能得到超过10% 下单的惊人转化率的局面，随着微信 5.0 版本订阅号折叠功能的出炉而变成了难以匹敌的传说。

订阅号、服务号的折叠让顾客接受商家所提供的营销信息进而和商家沟通交流的频率显著降低，商家发现利用订阅号和服务号的形式进行顾客关系管理的效果越来越差，传统的偏向内容的 CRM 管理模式似乎从这个角度来看，有种“寿终正寝”的感觉。

如何突围，让订阅号、服务号重新在微信 CRM 中占据一席之地，现阶段，从内容营销向功能营销的过渡将是一个必然的趋势。从传统的为顾客提供定制化的宣传、优惠信息，逐步朝着向顾客提供功能更加齐全的功能的方向发展，让顾客通过一个公众账号，能了解商家的新闻，实现诸如查看历史消费记录、在线积分兑换等衍生功能，给予顾客更优质的服务，CRM 也能从顾客更多的操作动作中收集到更多的顾客信息。

（2）二维码。二维码是微信 CRM 的“现在”。现阶段，随着顾客对二维码认知的不断加深，二维码变得愈发普及。品牌开始将顾客关系管理的重心向二维码领域倾斜。更加简便的操作、更加丰富的内容、更加广阔的覆盖，让通过二维码进行产品宣传、关系维护和信息采集变得愈发普遍。二维码作为一种媒介，在商家和顾客之间搭建起了沟通的桥梁。

此外，二维码还能广泛应用在品牌内部资源的整合上。利用二维码，品牌负责人可以轻易地获悉品牌当前的生产经营情况、财务状况、人员情况、对品牌发展有重大影响的行业新闻信息。这对于志在打通品牌业务生产线的上下游，实现品牌和顾客的无缝对接的 CRM 来说，有着十分明显的帮助。

（3）开放的 CRM 接口。开放的第三方 API 接口是微信 CRM 的“未来”。微信在 5.0 版本开放第三方 API 接口之前，主要的功能还是公用的，除了极少量与战略合作伙伴共同开发的公共功能之外（如游戏中心的“天天系列”），微信没有为第三方品牌提供专门针对品牌和服务商的接口，在不同品牌面前所呈现的微信功能大同小异。

目前，微信 5.0 版本所开放的第三方 API 接口功能，能够让微信作为平台级应用与任何公司的 CRM 系统无缝连接。这意味着微信庞大的顾客信息可以被第三方品牌 CRM 获取。商家可以通过 CRM 来分析顾客数据，从庞大的顾客数据中找到潜在顾客群体，进行更精准的营销。

可以说，开放的 API 接口功能，将让 CRM 的微信化进程大踏步地前进。品牌通过微信平台，能极大地提升 CRM 的顾客信息搜集范围，高效地提升商

品的营销效果，为品牌 CRM 带来巨大的操作空间，应用前景不可限量。

6.2 赢得微信上顾客的忠诚

网络顾客都是“懒惰”的。他们不会主动地、自觉地与品牌进行沟通交流，更不会花费空闲的时间帮品牌宣传品牌产品（即使他们正坐着发呆）。调动顾客，特别是老顾客的积极性，激发其在此购买的欲望是赢得顾客忠诚、让顾客参与宣传推广的关键。

主动出击、利用主动的沟通、搜集顾客意见、展现良好的服务是赢得顾客忠诚的基础；给予顾客更多的自主权、话语权，让顾客体会到被重视的感觉是赢得顾客忠诚的举措；鼓励顾客为品牌说话、利用各种途径开展口碑营销是赢得顾客忠诚的目的；借助 CRM 助力口碑营销、让 CRM 成为营销推广的阵地是赢得顾客忠诚的保证。

这些要素在微信 CRM 上得到了完美呈现。微信 CRM 与传统的 CRM 营销工具相比最显著的特点在于，微信 CRM 最大限度地调动了顾客的主动性和自觉性。例如，基于统一的 CRM 平台，用户可以在一个应用上查找到与其生活息息相关的衣食住行等各方面的信息和所能享受到的服务，在同一个 CRM 当中，主动完成多个商家积分的查询和奖品兑换业务，使得微信 CRM 成为效果最明显的营销活动基地。

6.2.1 主动沟通——微信 CRM 的导火线

沟通，是 CRM 的灵魂，脱离了沟通，便远离了顾客；远离了顾客，便无法管理顾客关系。品牌与顾客的沟通，能让品牌获取顾客源源不断的资源，了解顾客的最新动态，保证品牌完整产业链条的贯通，赢得顾客的信任，实现顾客与产品的高度黏性；顾客与品牌的沟通，能让顾客对产品有更清晰的认识，享受品牌所提供的更人性化的服务，保证顾客利益的最大化。

“惰性”这个词汇，在互联网顾客身上很容易找到痕迹，多数顾客不愿意主动与商家沟通，表达对产品的兴趣。这就要求品牌必须主动出击，主动地推销自己，在与顾客一次次的对话中，了解顾客的使用需求、关注重点和行为偏好，有针对性地调整沟通技巧，扬长避短，逐步引导潜在顾客向实际顾客转化。

传统的顾客沟通手段，商家和顾客之间的交流基本上采用诸如电话、短

信（彩信）、邮件等方式开展。而这些传统的沟通手段，无一例外都是商家与顾客信息的单向流动，基本属于商家对顾客的产品信息的“强硬植入”，而缺少顾客对商家产品的意见反馈，有着致命的缺陷。

电话成本高，顾客接受度低（几乎每个人都或多或少地受到过推销电话的侵扰），且信息的单向流动倾向十分明显，容易出现商家兴致勃勃，而顾客兴趣了然的现象。

短信，即时性差，商家发送的沟通交流信息，往往被顾客所忽略、遗忘，直至沦为垃圾短信，而且单纯的文字，不能推送多媒体内容的巨大缺陷，无法直观地将产品的核心竞争力体现出来，沟通效果实在不怎么样。

而微博，首先，依然传统的“文字＋图片”的沟通方式，对顾客的电脑对话能力有一定的要求；其次，典型的一对多的信息流动方式，经常出现时常与品牌互动沟通的顾客特征与产品潜在的顾客特征相距甚远的现象，吸引的往往是一群购买力不足的粉丝，定向性较差；最后，微博中品牌账号的商业化进程缓慢，传统的借助活动、软文与顾客沟通的形式对顾客的吸引力在逐步降低，怎样创新，微博没有给出答案。

比较而言，微信很好地解决了与顾客沟通的问题，作为一款功能齐全的CRM工具，采用微信CRM主动与顾客沟通的优势在于：

（1）多样的沟通方式。微信CRM功能齐全，品牌在微信平台上可以与顾客语音、视频、文字、图片聊天，全方位地覆盖了品牌的沟通需求。对比于冷冰冰的文字和图片，语音聊天给顾客带来的吸引力更大，画面感更强，顾客的沟通门槛更低，并能很好地解决文字无法说明的尴尬。与电话沟通不同，微信的语音聊天几乎是免费的（仅有少量的流量费用支出）。

（2）私密的客服空间。微信CRM所特有的“一对一”聊天模式，能让品牌与顾客之间的交流在相对私密的环境下进行。作为与微博信息流流动方式最主要的区别：一方面，顾客能够提出自己相对隐私的问题而不用担心被其他顾客得知，目的性明确；另一方面，品牌透过与顾客相对独立的交流，能够将顾客视为单一个体，了解不同个体差异化的产品需求和行为特征，对微信CRM顾客数据的完善也起到了推波助澜的作用。

（3）精准的顾客定位。微信CRM，品牌所获得的所有粉丝都是顾客自行添加的。主动性的行为代表了品牌的微信粉丝绝大多数是潜在顾客，两者的

顾客特征高度重合。因此，在微信 CRM 上与顾客的交流，所沟通的对象具有高度的真实性，从对话中所搜集的顾客信息也基本准确。基于准确的顾客信息和建议，能够高效地指导品牌生产经营的改善，真正体现主动对话的意义。

6.2.2　自助体验——微信 CRM 的爆破筒

CRM 的核心价值是顾客价值，即将品牌的顾客（个体顾客、品牌顾客、经销商顾客等）作为品牌最重要的资源，通过完善的顾客服务和深入的顾客分析来满足不同顾客差异化的需求，保证实现顾客的终身价值。

想要从根本上维系顾客，赢得顾客的忠诚度，需要所提供的产品、服务和宣传策略必须迎合其日常的使用习惯。但众口难调，实在没有一个平台、一种方法、一种产品从设计角度上让所有的潜在顾客满意。

授之以鱼不如授之以渔。连锁超市之所以能够取得成功，很大程度上在于其提供了顾客绝对大的自主选择权，顾客各取所需，根据不同的需求搭配不同的商品。品牌经营也一样，必须给予顾客最符合 CRM 价值——顾客价值的自主权。这种自选权，在微信 CRM 的积分营销和功能设计中，体现得尤为明显。

功能自选权

微信 CRM 现阶段为顾客提供了种类繁多的服务与功能。在微信 CRM 上，顾客可以享受到覆盖人们日常生活方方面面的实用功能。顾客可以利用微信 CRM 了解附近的人都爱吃些什么？今天超市有哪些商品有特价优惠？自己身在何方，又将去向何处？等等。功能齐全的微信 CRM 系统，完全由顾客自己做主的功能选择权的操作模式，迅速积累了微信 CRM 的顾客黏性，给顾客以最符合 CRM 价值的自主选择权。

积分消费方式的自选权

在微信 CRM 当中，积分营销作为维系顾客忠诚度最直接的方式，其为顾客积分的消费形式提供了各种各样的选择。一方面，微信 CRM 提供统一的平台，能让顾客实时查询自己在各个商家的积分消费情况以及再消费多少元便可以领取特定的商品（如再消费 500 元，便可免费提走一桶油等），免去了其需要登录招商银行 APP 才能查看自己招商银行卡的积分情况和所能享受的优惠、需要登录沃尔玛 APP 才能查看自己在沃尔玛的消费记录和所能兑换的奖品的尴尬。另一方面，微信 CRM 基于协同处理机制，提供给顾客多样的积分

消费方式：用户可以利用积分换取商品、可以利用积分享受更优质的服务（无需排队）、可以利用积分享受更高的折扣（消费满1000元享受全场商品9折优惠、部分商品免单）等，顾客选择何种积分的消费方式完全由顾客自己做主。为了享受到更优质的服务、得到更多的商家积分，商家与顾客的利益便通过微信CRM紧紧地捆绑在了一起，让积分这个虚幻的东西成为维系顾客忠诚度最有效的武器。

例如，某航空公司将登机业务、预定业务、查询航班信息等功能集成于公司的二维码当中，用户只需要在微信CRM上扫描该公司的二维码，便能实时查询登机信息，让顾客随时随地了解自己将要乘坐航班的基本情况，给予顾客最自由的功能自选权。此外，在微信CRM上还能为顾客提供实时里程数查询，现有里程数可享受的服务（免领登机牌、升等、免费换领航线）以及下个积分等级可销售的积分服务。在微信CRM上实现了功能营销和积分营销的完美融合，赢得了顾客的忠诚度。

6.2.3 口碑宣传——微信CRM的远程火力

CRM的核心，在于将顾客视为公司的财富，让顾客在品牌产品的宣传上扮演重要的作用。“无商不奸”、“你怎么能相信卖家的话”这些植入顾客脑海的既有观念，严重阻碍了品牌的品牌推广信息正常流入消费者市场。

不知道大家是否有这样一种感觉：同样的一件衣服打折促销，当商家对你说“这件衣服只要100元”时，你脑海中首先流露出“这件衣服肯定不值100元，质量肯定不咋地”的想法；而如果是你的一位好友对你说“这件衣服只要100元”时，你脑海中冒出的第一个念头就是“这件衣服非常划算，正常情况下的价值肯定超过100元，赶紧买了”。

这个例子告诉我们，顾客之间“一传十，十传百”的传播方式所带来的产品转化率远比品牌密集轰炸的信息传播方式要高。而微信CRM，作为“熟人之间强互动”为核心价值理念的代表型产品，将顾客的这一要素无限放大，让顾客的口碑宣传在微信CRM中成为常态化的手段。

因此，品牌应当加大对顾客进行产品正面宣传的扶持力度，通过形式各异的方式，鼓励顾客为品牌说话。

微信CRM，品牌调动鼓励顾客宣传推广产品的主要方式是积分营销。

在微信CRM上，品牌可以借由积分这一媒介，充分调动顾客主动进行产

品宣传的积极性。例如，顾客将自己对产品的使用心得在朋友圈中每分享一次，便可获得 2 点积分，好友在朋友圈中针对这篇心得每评论一次，获得 1 点积分，每被赞一次，获得 1 点积分；每推荐一名好友关注品牌的官方公众账号，便可获得 10 点积分。积分达到 50 点，可以换取一桶油，达到 100 分，便可换取一台洗衣机。采用类似这样的积分营销的方法，借助于微信 CRM 的广泛性的特点（推荐的新用户扫描二维码便可关注商家账号，在移动终端可以随时随地地对好友在朋友圈中的心得进行评论和表态）。

这种激励机制，充分调动了顾客为品牌产品宣传的积极性，让积分这一概念在微信 CRM 统一的信息流动平台上高效传输，借助微信庞大的用户基数，让用户自发宣传的口碑传播的效果被无限放大。

总而言之，尽量多的让既有顾客参与到品牌的传播和宣传当中，能够对品牌建设和商品宣传带来不可估量的好处。微信 CRM 无限拓展了顾客信息传播的范围，利用积分营销及会员激励制度，充分调动了顾客宣传推广公司产品的积极性，引导顾客为品牌说话，为品牌代言。

6.2.4　渗透式营销——独树一帜的营销阵地

顾客对品牌产品的主动营销，相较于传统的商家占主角的营销方式，可信度高、转化率大、传播效果明显、针对性强。但也存在着传播范围不大、接收人群未知等缺陷，如何更好地利用顾客对产品主动传播的效果，借助微信 CRM 的信息化手段，并利用微信 CRM 更加动态、灵活地应用个体顾客的资源将是最好的营销方式，从这个意义上来看，微信 CRM 是最好的，也是最合适的营销活动基地。

在微信 CRM 体系当中，收集了品牌既有顾客大量的顾客信息，这里面的顾客基本属性、购买时间、购买频率、交易金额、位置地点等能将顾客的数据形象完整地刻画出来。微信 CRM 所基于的用户，都是对该品牌产品有一定的价值认知，打心眼里认可公司产品，愿意去帮助品牌推广和宣传商品的顾客。

此外，微信 CRM 能够通过与顾客的沟通、对顾客信息的大量搜集、对顾客进行分类，将其置于一个个打上独特标签的集合当中，形成不同特征的小群体。这种带有明显倾向性的小群体，能方便品牌在微信 CRM 所打造的营销活动阵地上有针对性地开展营销活动。将有相同使用需求、具有类似使用特征的既有顾客集中在一起，能够为其提供更多的服务信息，从而有针对性地

进行产品宣传，提升顾客对产品的使用黏性，有助于形成顾客对产品主动宣传与推广的局面。这种方式相较于好友圈而言，既保证了产品推广转换的成功率，又大大扩宽了产品的宣传范围。

例如，在某连锁商超的微信 CRM 系统中，通过二维码扫描，用户主动对商家微信账号的添加等方式，储存了各个经营店、各个顾客购买不同商品的使用记录。CRM 能够智能化地将对日用品更感兴趣的顾客和对 3C 产品更为偏好的顾客群体分开，在偏爱日用品的顾客阵地上开展日用品相关功能的推广，宣传消费积分可以换取洗发露、拖把等日常用品等；而在 3C 爱好者阵地上，则提供最新的 3C 产品优惠信息，推广 3C 衍生产品等活动，相应推广积分可换取键盘、鼠标等 3C 产品，有针对性地给予不同顾客差异化的营销服务，这一点，在微信 CRM 上得到了淋漓尽致的体现。

另一方面，微信 CRM 还能借鉴社区营销的概念，吸收微信对顾客位置信息的准确采集，对相同地点人群实现聚合，配合以 CRM 在顾客数据整合上的显著优势，在不断巩固既有顾客，鼓励其在顾客与顾客之间交流的同时，将顾客纳入社区的概念下，向同地点的潜在顾客推广和宣传品牌形象，让顾客在自己相对熟悉的环境下为产品做营销推广，让一个个的小社区成为品牌宣传优良的营销阵地。

微信 CRM 的引入，让以社区为单位的营销阵地具备了商业价值，在加强了熟人好友间互动的同时，保证了信息传播的广度，真正让顾客自发参与的营销推广为更多的人所熟知，产生更大的品牌效应。

6.3 像顾客一样思考顾客的问题

微信 CRM 与传统的 CRM 工具相比，将传统的商家与顾客之间信息单向流动的局面，转化成为双向循环流动的形式，让顾客传统的信息被动接受的方式转变成为主动接受的局面。基于统一的微信 CRM 管理系统，能够为顾客提供功能更加具体，体验效果更人性，功能服务更有弹性的定制化 CRM 服务，充分体现顾客的“被尊重性”和老顾客的“优越性”。

那么，如何才能完成 CRM 策略的制定呢？微信 CRM 以“用户使用需求为产品导向”的操作理念，配合以品牌充足的前期调研、全面的顾客信息采

集、系统的内部资源评估以及顺畅的信息反馈机制，必将保证品牌定制化的微信 CRM 在正确的市场轨道中运行，以发挥更大的作用。

6.3.1　换位思考，了解顾客的忠诚度心理

站在顾客的角度思考问题，能了解顾客最迫切的产品需求、最关注的产品信息以及对产品宣传、沟通交流、售后服务的具体要求。并以此为出发点，不断完善产品设计、生产、推广及售后各个环节的操作流程，总结经验技巧，更好地为顾客服务，赢得顾客的忠诚。而这，也是微信 CRM 在顾客关系管理上的精髓——让顾客成为品牌“看得见，摸得着”的财富。

但是，如何才能了解不同行业顾客的使用需求呢？难道仅凭品牌在办公室里面头脑风暴，推测各种顾客对产品可能的关注点，所期待产品给其带来的效果就可以了么？

真正让顾客参与到忠诚度计划的建设当中，让顾客化被动的信息接收为主动的信息输出才是最终出路。微信 CRM 很好地解决了品牌换位思考的难题，在统一的微信 CRM 系统中，在更大规模的用户面前，让品牌顾客的“尊严感”和“卓越感”得到了最大程度的发挥。

换位思考，现阶段有以下几种表现形式：

（1）以顾客的身份体验竞品服务。品牌可以以一个普通消费者的身份进入同类竞争产品的微信 CRM 体系当中，通过体验竞争产品在微信 CRM 线上所提供的功能、商家与顾客在微信 CRM 上沟通交流的方式以及与其他顾客在微信 CRM 上相对私密的实时了解竞品真实的竞争优势，将针对主要竞品评估调研的结论与自身产品特点相结合，能够不断完善自身品牌建设。

（2）定制化服务推送。依据微信 CRM 所搜集的顾客数据分析所得的结论，按照不同顾客所展现的不同需求特性，为其推送差异化的产品服务，能够有效提升顾客忠诚度。站在顾客的角度，顾客都希望自己是“最独特、最优越”的那个，不愿意从普适化的信息中查找自己所需要的内容，而更加偏向于直接接受自己感兴趣的内容。品牌定制化的服务推送，正是微信 CRM 站在顾客角度思考问题的产物。

（3）会员激励政策。老顾客都希望得到与新顾客相比更多的实惠是任何品牌顾客的共性，这点从“我在这已经买了 2 年的商品了，给点优惠呗”这类经常出现的对话中可见一斑。而在微信 CRM 中，依据微信 CRM 所统计的不同顾

客不同的消费积分可以实现顾客的分级管理，并为不同级别的会员提供差异化的积分营销服务，正是微信 CRM 对顾客忠诚度心理最为直观的把握。

6.3.2 定制化微信 CRM，迎合顾客行为特性

从 CRM 以“顾客为中心”的指导思想出发，依据顾客对 CRM 提供的个性化需求，按照顾客最偏爱的形式定制化设计 CRM，不仅真正地站在了顾客的角度设计产品、思考问题，也为品牌带来了更好的顾客管理体验。

微信 CRM 能够让品牌在统一的平台上，在相对开放的系统当中，自由设计、组合微信 CRM 的风格、功能、特点，满足不同品牌差异化的微信 CRM 需求，方便快捷地实现微信 CRM 的定制化设计。

定制化的微信 CRM 的优势，可以归纳为以下两个方面：

（1）微信 CRM 围绕顾客的需求进行功能设计，贴合了顾客实际的应用需求。定制化的微信 CRM 的针对性更强，顾客体验更好，顾客使用的黏性更强，且操作简单、功能强大。CRM 的作用就是帮助品牌管理顾客、市场与销售，不同行业、相同行业的不同品牌之间在业务流程、主营业务、产品特点、人员配比等方面都存在巨大的差别，满足不同品牌的使用需求，一套标准、一个模板的 CRM 显然不能实现。零售品牌对销售环节的重视和零部件厂商对生产环节的关注，注定了这两个行业 CRM 的巨大差异性。因此，定制化程度高的微信 CRM，意味着更加符合自己的管理要求，使用也更加得心应手。

（2）目前国际国内的市场环境、国家政策、竞争对手的发展情况都发生着日新月异的变化，如何适应这些变化，及时调整运营方向和顾客关系管理的方式是品牌必须要考虑的一个问题。一套固定不变的微信 CRM，在市场的变化下适应性会越来越低，对品牌的指导性作用也就越来越差。因此，品牌需要根据顾客不断提升的使用需求、不断复杂的产品市场、日趋激烈的市场竞争的变化，定制化地给出最恰当的微信 CRM 系统。

品牌基于顾客需求提供一个完整的 CRM 架构，借助于微信成熟的生态体系，让微信顾客在你的 CRM 架构中享受品牌的定制化服务，形成点对点的沟通对话机制。例如，4S 店可以根据顾客需求，为顾客提供地图导航、在线预约保养、实时路况直播、附近 4S 店的位置之类的定制化服务，基于微信平台，顾客只需扫描商家的二维码，便能享受到这些定制化的服务内容。这种将微信强大的功能融入定制化 CRM 的思想当中，借助微信平台发展定制化

CRM，或许，将是定制化微信 CRM 的出路。

6.3.3 谋而后动，规划微信顾客忠诚度建设

制定 CRM 策略作为日后微信 CRM 能够发挥多大作用的关键，为微信 CRM 的功能设计制定了策略框架。在该策略模式下，如何对品牌顾客进行智能管理（是采用分级管理的模式还是平级分区域的管理模式），如何对老顾客采取激励优惠政策（提供折扣、兑换奖品等）等关键问题都需要在策略中得以明确的体现。

微信 CRM 策略的制定，必须明确顾客关系管理工作在实现品牌战略过程中的重要性和战略使命，了解顾客价值定位对品牌生产经营的巨大推进作用，让顾客这一公司财富，在微信 CRM 一体化的应用平台的帮扶下，在品牌的发展中发挥更大的作用。

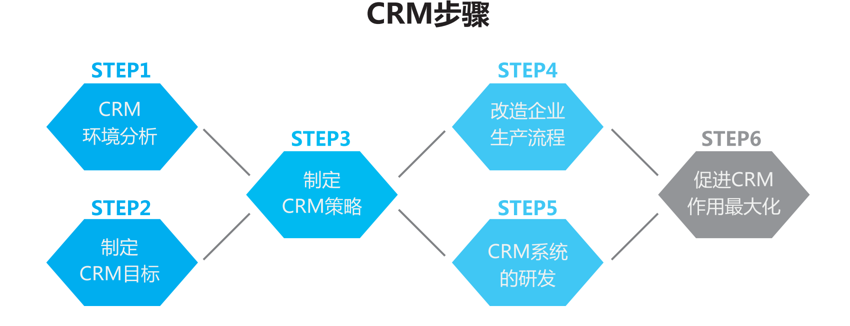
品牌制定微信 CRM 策略，必须注意：

（1）品牌必须要有成熟的运营模式，了解每项业务在品牌业务链条中所处的地位；同时，品牌制定微信 CRM 策略，还必须要求品牌要有稳定的盈利模式。了解自身能为顾客提供什么样的服务是微信 CRM 策略制定的关键。

（2）微信 CRM 的关键，在于给予顾客无微不至的关怀，这种关怀需要无时无刻不出现在顾客身边。这就需要旨在制定微信 CRM 的品牌具有强大的后勤客服团队，解答顾客咨询的各类问题，让顾客的优越感无限放大地呈现在人们面前。否则，负面信息的“病毒式传播”所带来的恐怖破坏力，任何品牌都无法承受。

6.3.4 照本宣科，搭建微信 CRM 策略平台

品牌在意识到微信 CRM 对品牌生产、经营所带来的巨大便利，并评估微信 CRM 策略的可行性后，可以通过以下 6 个步骤，建立符合品牌自身发展的微信 CRM 策略：



1．CRM 环境分析

微信 CRM 所处的环境，决定了微信 CRM 所需注意的影响因素，这里面包括了以国际国内的经济、政治环境的变化，社会/文化的变革为代表的宏观经济环境；以产业新闻、竞争对手、潜在进入者、顾客动态分析为代表的产业环境以及以对公司自身产品、人员配比、核心竞争力评估为代表的内部环境。对微信 CRM 环境的分析，是微信 CRM 策略设计的基础。

2．制定 CRM 目标

品牌制定微信 CRM 策略，需要明确微信 CRM 策略旨在完成的目标、期望达到的效果、被多少顾客所接收、实现什么样的产品转化率等内容。只有确定了微信 CRM 的设计目标，才能细化微信 CRM 所应当具备的功能，确定顾客信息的收集范围以及顾客关系维系的执行深度，完成宏观微信 CRM 的整体架构。

3．制定 CRM 策略

在这一阶段，品牌需要确定微信 CRM 的策略体系，明确如何对微信 CRM 策略的执行效果进行实时评估，以便及时发现运营问题，评估微信 CRM 的使用效果。

4．改造企业生产流程

将所构建的微信 CRM 策略在品牌内部推广，以微信 CRM “以顾客为中心”的思想为根本出发点，对品牌内部的生产流程进行改造，以便更好地符合微信 CRM 在品牌内部的推广效果，让微信 CRM 在品牌日后的生产、经营中的效率更高，效果更明显。

5．CRM 系统的研发

品牌需要确认在微信 CRM 中应当从微信平台强大的功能界面中整合哪些功能，以期迎合品牌的产品特点，有针对性地为顾客提供个性化服务，在微信 CRM 系统中搜集顾客更加全面的行为信息，帮助品牌不断改善微信 CRM 的使用功能。

6．促进 CRM 作用最大化

所制定的微信 CRM 策略必然能够智能化地管理品牌的现有顾客，在帮助品牌认识自身生产经营情况的同时，及时发现潜在顾客，对顾客进行分类管理，并给予不同种类的顾客以不同的宣传、吸引方式，达到微信 CRM 帮助品牌利益最大化的目的。

标准的微信 CRM 策略制定规范，能够保证微信 CRM 策略基础架构的稳

定性，保证微信 CRM 能够定制化地帮助品牌完成对顾客关系的智能管理。

6.4　微信，把一切变得井井有条

恰当的 CRM 实施方案，能够保证品牌各个环节的运转井然有序，消除数据冗余，提升工作效率，保证各类型数据在 CRM 统一的调度下，在各流程中顺利运转，真正让顾客成为品牌发展的一部分，为品牌的生产经营出谋划策。

在互联网、移动互联网成为社会形态发展的必然趋势的情形下，品牌应当及时转变 CRM 操作理念，将更多的注意力放在对顾客互联网数据的收集和对顾客互联网表现的评判与分析当中，在更广阔的“虚拟”市场中推广自己的产品，宣传自己的品牌，拓展品牌 CRM 的运用领域。

在这个过程中，最核心的问题在于：“如何在尽可能地控制品牌成本的基础上，保证顾客流量，实现线上与线下数据的融合，落地终端 CRM 闭环。”

直接将品牌现有的 CRM 拓展至移动领域或许是一个不错的选择，借由品牌出色产品线和源源不断的稳定顾客量，能够让这种运营模式取得不错的市场反响。

借由成熟统一的 CRM 系统，将大量的品牌集聚在集成的平台上进行统一的 CRM 管理或许是一个更好的选择。无需担心顾客流量（成熟的平台不缺顾客），无需担心会员的智能管理（平台能将商家的会员数据同步 CRM 系统）和老顾客的差异化激励政策（能让老顾客的激励方式更加丰富、选择性更多、可操作性更强），顾客通过简单的操作，便能享受更加优质的服务；商家通过简单的操作，支付少量的预算费用，便能得到丰富的顾客信息，为顾客提供更多的功能，是这种操作模式最显著的特点。

微信，是品牌（特别是中小品牌）CRM 正常运转的天然平台，是品牌规范 CRM 流程的不二选择！

6.4.1　落地终端的微信 CRM 闭环

以顾客使用需求为核心的 CRM 顾客管理系统，贯穿了品牌的销售、经营、推广、顾客关系维护、顾客忠诚度培养的整个价值体系。打通 CRM 价值链条上的各个环节，避免由于某一环节的脱节而导致的品牌 CRM 成本的提升和顾客体验的下降，是 CRM 发展的必然趋势。

然而，在互联网、移动互联网逐渐成为人们生活中最主要的信息交流方

式的时代，品牌的生产、销售等环节开始逐步移向互联网市场，顾客互联网信息的多样性、重叠性使得品牌 CRM 管理开始朝着复杂化、联网化的方向发展，远不是从前不同品牌 CRM 孤立存在，“自扫门前雪，哪管他人瓦上霜”的信息孤岛阶段。如何打通 CRM，落地终端 CRM 闭环，实现顾客资源管理在线上和线下的融合才是移动互联网时代品牌 CRM 突破瓶颈的出路。

以团购网站（O2O）为例，顾客登录团购网站，需要在团购某餐厅的美食套餐之前填写团购网站的注册信息（包括个人的姓名、性别、联系方式、家庭地址等内容），在完成商品的线上购买后，会收到网站提供的验证码，顾客需要拿着验证码到线下商家，在人工确认顾客信息之后才能完成整个消费过程。采用这种方式，商家在线下通过验证码获取到的只是该顾客单次购买的信息，除了了解顾客的姓名、性别资料之外，对其过往消费记录一无所知，且人工因素的加入，容易在沟通中出现各种各样的问题（如顾客信息确认效率低下、上传至公司 CRM 时出现数据偏差等），在线上购买到线下体验的环节中出现了脱节，没有达到最完美的融合。

那么，品牌究竟如何落地终端 CRM 闭环，实现线上与线下的信息流通呢？

微信 CRM 是最完美的解决方式！

2012 年，腾讯收购了以 CRM 系统为主营业务的通卡，开始着手布局品牌 CRM 业务。在微信推广的过程中，商户的 CRM 可以同步更新到微信平台，借由微信统一的 CRM 系统实现品牌对会员的管理、精准顾客定位，指导品牌采用最恰当的方式提升顾客的忠诚度。

例如，借由微信强大的二维码功能，品牌能够将顾客的基本信息、积分、历史购买记录、本次购买订单等内容整合进二维码当中，顾客在线能够实现实时的线上个人二维码的输出与分享，服务商通过对顾客二维码的扫描，不仅能够获悉该顾客此次订单的内容，还能依据顾客的分级，给予其不同的优惠、激励政策（如历史消费满 1 万元可享受 98 折优惠等），让老顾客享受到更优质的服务和更好的购物体验。与此同时，线下服务商扫描顾客二维码的动作，还能借由微信 CRM 所提供的统一的信息管理平台，实现不同门店顾客历史信息的实时更新，解决顾客数据的同步更新的问题。

线上二维码分享——线下扫描——读取顾客信息——上传线上平台——同步顾客数据——线上二维码分享。微信 CRM，真正实现了 CRM 在线上与线

下信息的流通。微信庞大的顾客数量，能够为品牌 CRM 的顾客分析、定位，实现精准营销提供了数据储备，让品牌通过线上数据分析，为顾客提供定制化的线下激励机制成为可能。

6.4.2 “钱”途可知，微信 CRM 成本解决方案

将“以顾客为中心”作为核心思想的 CRM 系统，覆盖了品牌在顾客前期数据的搜集、中期顾客数据的管理和后期顾客关系的维护，涉及品牌生产经营的完整产业链条，庞大的业务覆盖范围和对品牌软硬件条件的要求，给品牌带来的成本压力不言而喻。

大中型品牌，特别是大型连锁品牌，由于其业务线多样、资金链充足、顾客数据丰富的特点，让 CRM 的独立运营成为可能。在品牌统一的 CRM 系统当中，各营业网点的数据集中于统一的平台上进行管理与分析，并基于分析得到的结论，按照不同顾客的消费金额和忠诚度（使用年限、购买频率等指标），让顾客享受到差异化的服务。在大型商超的各个营业网点购物满 1000 元可获得价值 50 元的优惠券现已成为各大卖场竞相采用的营销方式，优惠券顾客的多样性（可买日用品、3C 产品等多类型商品）和使用的便捷性（各网点均可使用）让这种顾客管理模式得到了不错的市场反响。

但这种 CRM 操作思路在中小品牌中就无法推广。试想：当你偶然在一家路边小吃店吃了一碗面条，你会因为店家送你的一个卤蛋而千里迢迢地再次光临这家店么？中小品牌顾客量和产品线的先天不足，造就了其无法收集到足够数量的顾客信息，无法提供多样性的会员激励政策，CRM 的运营成本让大量的中小品牌难以为继，“以产品为中心”仍然是中小品牌主最为普遍的经营理念。

如何控制中小型品牌的 CRM 成本？最显著的办法在于为其提供一个统一的 CRM 平台。

微信作为移动互联网时代“入口级的应用”，具有顾客基数大、功能种类丰富、即时性强的特点，中小品牌借由微信统一的 CRM 系统，仅需向微信提供一定数量的预算费用，便可在获取巨额的顾客流量的同时，在微信 CRM 上开展顾客维系业务。

例如，上面提到的小吃店的店家，只需向微信提供一定数量的预算费用（可依据自身情况自行确定），便可以在店内设计二维码，前来光顾的顾客通

过扫描二维码，可以登录微信平台上的 CRM 系统，在确认顾客信息后，在微信上了解之前自己在这家店的消费记录，店家针对新老顾客不同的优惠信息等内容，并获取一定量的店家的消费积分。店家则能利用移动终端，在微信 CRM 系统中，实时地对前来消费的顾客进行分类、智能化管理、开展会员激励政策，并借由微信统一的兑换平台，允许自己的顾客在平台上实时兑换自己所需的商品而不仅仅是单纯的一个卤蛋了（比如在店里消费 100 元便可在微信公共平台上兑换 1 支牙膏）。

这种 CRM 成本解决方案成本低，商家只需要定期向微信支付商品消费预算费用，便可借由微信平台的广覆盖性，与庞大的顾客群体实现无缝对接，会员的激励政策也能在统一的公众平台上开展，在增加了顾客选择多样性的同时，提升了顾客对商品的黏性。而微信，则能通过这种操作方式，解决平台的电商问题。这种“互惠互利”的操作模式，将是微信 CRM 在线上与线下信息交流、融通上所作出的一次大胆尝试。

6.5 案例：走到多远取决于想到多远

6.5.1 发烧式服务：小米的 9 人团队



“我们是把其微信服务当成一个产品来运营的。”这句话来自小米分管营销的副总裁黎万强。也许正是因为此，小米的微信运营也染上了它一贯的发烧风格——9个人的团队，每天面对着109万粉丝的洗礼。

小米微信2013年2月开始运营，一开始小米希望通过新浪微博来增加微信的粉丝。但是实际上，用微博来推微信账号的效果并不理想。2013年年初，新浪微博一度屏蔽了其上面的微信二维码链接，导致微博粉丝转微信的效果很一般。目前小米的微信粉丝中大约只有10%来自新浪微博。相比之下，小米有50%的粉丝来自其官方网站，另外又有40%的粉丝来自站内活动。通过官网发展粉丝效果非常之好，最多时一天可以发展3万~4万个粉丝。小米每次微信活动之前一两天，都会提前在其微博账号、合作网站、小米论坛、小米官网上发布消息，告知活动详情，并在活动结束之后进行后续的传播。

在粉丝迅猛增长时，小米和其他品牌一样碰到了困惑：如何应对这些蜂拥而至的热情粉丝。当小米的微信粉丝增长到近10万时，后台每天接到的用户留言峰值能够达到4万条。在微信的原生后台回复这些留言非常费劲，因为微信公众账号自带的后台功能很简单，甚至没有搜索功能，无法在众多的粉丝当中搜索出一个特定粉丝。为了和粉丝完成良好的互动沟通，小米为自己的微信公众账号开发了一套专门的管理后台。

用户在微信上给小米的留言基本上都会被抓到小米自己开发的后台里面，这个后台比微信官方提供的后台更加清晰、容易管理，可以设置人工回复关键字、回复范本、加强用户管理等，小米自己的微信后台同样也支持搜索。

不过，随着粉丝的进一步增加，和粉丝诉求的千奇百怪，小米也开始不满足于现有的微信后台。小米从微信官方拿到了比其他品牌更高的API接口权限。“小米微信这个独立的CRM接口，可以对用户进行信息读取，可以进行事件推送，这是其他品牌所没有的。”微信营销专家管鹏指出，这一接口让小米可以截留一些用户的行为数据，让用户数据可以截留在本地的服务器里面，并对其进行分析，而其他大部分品牌账号没有这么高的权限。

小米将在未来更好地改造自己的微信CRM系统。毕竟目前小米已经有近

1000 人的呼叫中心客服队伍——这是一笔不小的成本开支。小米的微信账号发展起来后，可以减轻电话客服的压力。例如，在微信上查找自己下的订单物流情况，货送到什么地方了之类的，或者在微信上把自己的 GPS 定位回传给小米，可以被告知最近的小米维修中心在什么地方。

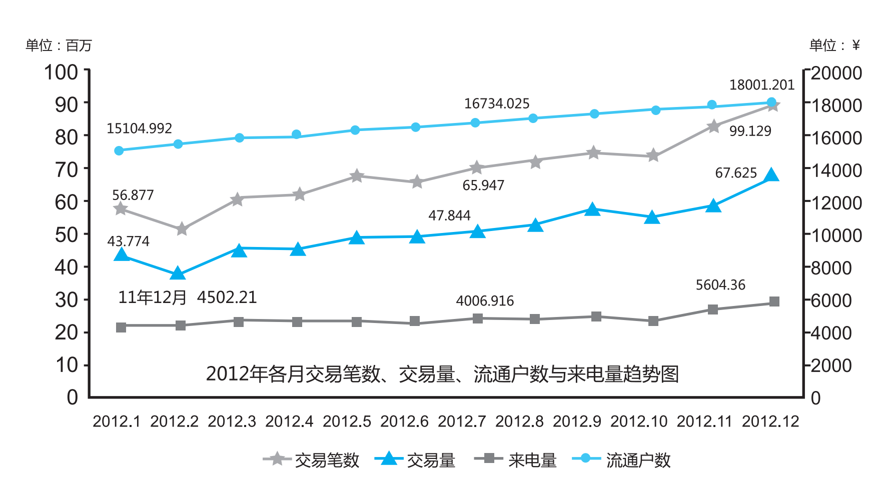
“我们在微信上是为了活跃用户，而不是为了销售。”实际上，小米的微信案例提供了一个很有价值的样本，在品牌的营销感染力已经足够强时，CRM 反而是微信平台更适合起作用的领域。毕竟在良好的服务基础上，带来的不单单是营销成本的下降，还有用户的黏度和对品牌的进一步信任。

6. 5. 2　客服轻渠道：招商银行的微信探索

各大银行涉足微信的步调有快有慢，招商银行是其中比较谨慎的一个。最初，招商银行对自己的顾客和微信的顾客群体分别进行了统计分析，两者顾客群的年龄分布都基本上集中在 20～40 岁。这就意味着借助微信平台的发展，来进一步推广招商银行的服务是可行的。

招商银行图表

业务发展压力：人工来电量与流通户、交易笔数的增长成正相关，业务的发展势必给服务带来压力
资源压力：人力零增长、成本约束、人口红利消失
产能压力：2012年平均产能18.6痛，**增长了11.4%**

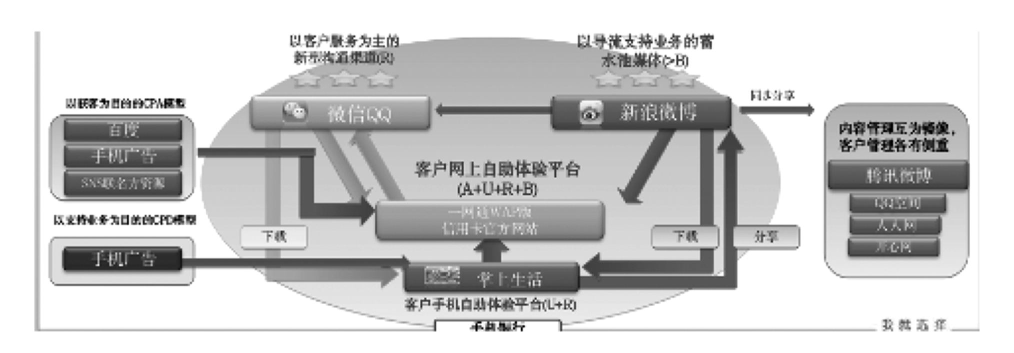


在确定可行之后，招商银行对自己的微信账号有了详细的定位思考，而这个思考其实有一半是被逼出来的。招商银行近几年来，无论是顾客群

还是交易笔数，都在发生快速的增长，但是人员结构基本上在稳定阶段。这样导致现有的人工客服无法及时应对随流通户、交易笔数的增长而增长的人工来电量。业务的发展势必给服务带来压力。此外，在中国人口红利逐渐消失的大背景下，人力成本的增长也意味着服务成本的提高，这也要求招商银行的顾客服务需要拓展新渠道。谋求客服转型、希望能搭建一个基于互联网的沟通渠道平台的招商银行卡中心，决定尝试把顾客服务搬上微信平台。



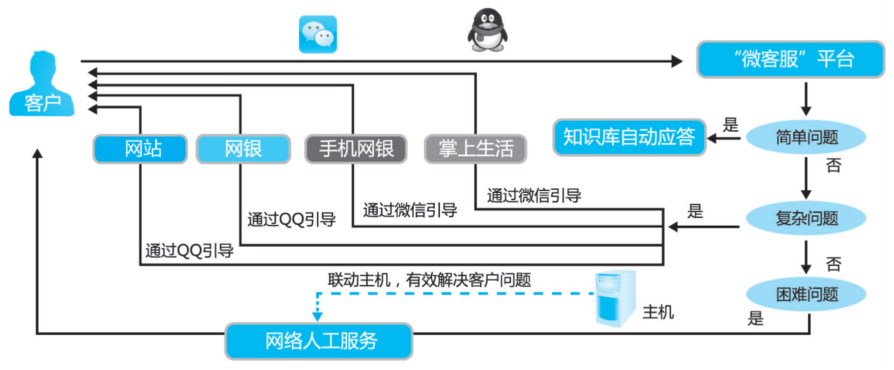
2013 年 4 月，招商银行信用卡正式在微信上推出招商银行信用卡智能客服平台，用户将个人信息与微信账号绑定，就可以办理信用卡申请、账单查询、个人资料修改等业务，接收在招商银行信用卡上产生的所有交易信息。目前，招商银行微信顾客服务平台上能完成的服务项目为 79 项，包括还款、促销活动、积分等业务，占招商银行总服务项目的 71%，其中 90% 以上的业务是用户通过自助服务完成的，在这背后，是招商银行卡中心核心业务系统、语义识别系统、知识库系统、机器人职能引擎、渠道总控系统等多个技术平台的整合与打通。



为了将服务做得更加尽善尽美，招商银行在微信平台的用户体验上下了不少工夫。例如，最初招商银行提供消费微信提醒是按照手机短信通知的模型，发送给用户的提醒中会称呼用户的全名，诸如“尊敬的张三先生”，在微信界面容易让用户感觉隐私被触犯。为此招商银行卡中心把消费提醒中的全名称呼改成只称呼姓。为了这样一个小小的变化，开发团队对两字姓名、三字姓名、复姓、少数民族姓名的分解做了大量工作，在通知系统平台上开发了几万行的复杂代码，做了近半个月的测试。

同时，为了实现 CRM 闭环服务，招商银行还在微信界面提供人工服务入口，当自助服务不能满足用户的需求时，通过人工坐席来和用户交互。不过值得称道的是，招商银行卡中心后台知识库已做到足够强大，每天微客服平台自动回复的业务超过 10 万笔，其中需要接入人工坐席的业务不到 2000 笔。

ÕÐÉÌÒøÐÐ智能客服平台闭环服务模式



可以看出，一个微信 CRM 平台在前端看来也许只是简单的自定义菜单和

回复互动表现，但是背后必须依托强大的平台和技术的整合，以及切实为用户着想的信念。在此基础上，微信的确是一个将 CRM 环节简化，节省人力、物力的优秀选择。

6.5.3　南方航空：微信值机服务

“对今天的南航而言，微信的重要程度，等同于 15 年前南航做网站！” 中国南方航空公司（以下简称“南航”）总信息师胡臣杰说道。

“你如何使用微信，决定了微信对你而言，它到底是什么。” 腾讯公司副总裁、微信团队总负责人张小龙在接受《商业价值》杂志记者采访时，如是表态。以南航使用微信的方式来看，微信是一个实现用户沟通和为用户提供最快捷方便服务的渠道。

2013 年 1 月 30 日，南航微信发布第一个版本，并在国内首创推出微信值机服务。随着功能的不断开发完善，机票预订、办理登机牌、航班动态查询、里程查询与兑换、出行指南、城市天气查询、机票验真等这些通过其他渠道能够享受到的服务，都可以通过与南航微信公众平台互动来实现。



目前，南航微信公众账号已经有超过 50 万用户，且以每天 4500～5000 人的速度增长。用胡臣杰的说法来描述：“面对这样一个量级的应用，没有理由不去重视。” 用户如果通过微信绑定了明珠会员卡，还可以直接通过微信获取里程查询、里程累积等会员服务。

如今微信已经跟网站、短信、手机 APP、呼叫中心，一并成为南航五大服务平台。微信作为一个更优异的通道，完全可以实现类似短信营业厅和电话呼叫中心的业务功能。以南航首创推出的值机服务来说，用户只需要跟随南航公众账号的回复提示，就可以便捷完成班次信息查询、座位选择、获取二维码登机牌等服务。

“在南航看来，微信承载着沟通的使命，而非营销。” 这样的理念促使南

航将微信公众账号做得十分纯粹，可以说将 CRM 的功能提升到了极致。在最新的南航微信公众账号版本中，还新增和完善了包括机票预订、订单管理、出行指南等核心功能，服务的意味愈加浓厚。



第 7 章

微信矩阵，重塑管理



营销自动化的理念，解释了人类希望系统帮助提升工作管理效率的愿望，在移动互联网升温热潮中，移动办公终于看上去要变成现实，微信悬系着这一史诗性的使命所在。

企业的管理行为，并不依赖人的主观决策，相反是需要参照动态的企业现状帮助判断局面。因而，管理除帮助企业按照既定战略目标努力之外，还有很重要的一个作用，便是提供客观真实的决策依据，让企业所有者（可以是董事长或者股东会）或者各个层级管理者（从 CEO 到部门主管）快速精准了解所授权业务的进度与现状，提供快速响应的可能性。

企业的管理，是竞争决胜的关键因素，完全类似的两家持同样商业模式的企业，不同的管理水平将带来截然不同的盈利水准。

而在“营销”、“运营”的衔接环节中，让“营销部门”聆听顾客心声，再由“运营部门”根据营销部门情报订制运营策略，是两个部门默契配合的业务逻辑。同步实现“以顾客为主导”的营销基础与“以营销为主导”的运营基础。

伴随移动互联网提速，管理水准的提升也从 PC 互联网端的战线，全面延展到移动终端。而用户飞速成长且留出庞大定制化空间的微信，将在此战场上扮演胜负裁决者的角色。因为从来没有任何一款管理软件基于用户应用而开发，也没有任何一套管理应用能够如此贴近终端用户。那也意味着企业是否能利用此得天独厚的优势条件来完成管理水准的晋级，在于企业运筹帷幄能力的高低。

7.1 微信纵局者，权谋

商战攻略，交锋在前端，谋略在后端。这有点像声势宏大的庞大战场，冲锋陷阵的局部成败，在于基层战士与营团级指挥者，而战略实施是否能获取预订目标，则在于军团级幕僚团的判断与应对。不难看出，除提到的两大决胜手段之外，前线和后端的信息贯通更显得举足轻重。

场景转移到商业竞争，不同企业的管理模式有所差异，万变不离其宗的是寻求匹配企业管理需求的管理应用或者管理软件。过去的 20 年内，全球范围的企业级管理软件市场争夺激烈，各大软件厂商几乎把触角伸到了企业管理的任何一个细分需求，不论是模块化抑或定制化，总之只要企业需求，就会有软件供应商不遗余力地满足。

企业管理应用软件，帮助决策者洞察商战虚实作出快速反应，帮助各个层级管理单位清晰地跟踪业务进度，如果说任何产业的成长，都在于商业财团对市场边界不断开拓的话，企业管理软件在这里扮演了隐形武器的角色，虽不为常规消费者所知，却不知不觉地为胜负增加着筹码。

7.1.1 营销管理者到底管什么

营销是一门完全跟着人类发展历史同步进化的学科，以物易物时代的营销更多发生在集市，等到货币等价物出现，营销范围扩大，人们可以同时扮演跨品类的提供者和消费者角色。营销史的突破，与工业革命有着千丝万缕的关联，一则工业革命将产品标准化与量产化，一反之前手工业产品与农业产品为主的特质。二则工业革命大大驱动运输交通业的发展，让远程贸易变成更高效、更频发的营销支持手段。在漫长的发展进化历程中，营销者们也着实根据日常经验，总结出一些口口相传的营销技巧，可由于“营销”学科尚未系统化，那些被货郎与门店老板们视为秘诀的营销技巧，多停留在术的层级，远远没有到道的境界。

1902 年，营销进入到美国的三所大学，可营销管理的理念，一直到 20 世纪 50 年代才被正式提出并且得到学术界研究。这是最初营销被从管理学角度放上教案获取重视，人们在经历不同的角度探讨提升营销效率的周期后，发现营销管理同样会提升营销价值，彻底跳出原来概念中的功能研究与价值研

究范畴。

营销管理是为实现企业或组织战略目标，建立企业与目标市场之间双赢互利的交换关系，而对营销项目产生的设计、规划、实施与控制。不难看出，在营销管理的定义中，兼容三大知识结构：① 战略管理，帮助管理者了解如何贯彻战略。② 市场营销，帮助管理者知晓怎样让企业与目标市场共赢。③ 项目管理、设计、规划、实施与控制的步骤，与项目管理学科的套路如出一辙。

这也意味着营销管理者需要有足够的战略解读力、市场洞察力以及项目规划与执行力。

营销管理应用系统，就在这样的背景下开始走向前台。最初的营销管理系统，是意识形态萌发的管理系统，根据不同的数据做相应分析，不断矫正、核对战略与市场，并且不断对营销项目的执行进度进行策略性指导以及成果分析。当办公自动化计算机软件成为企业标准配置后，大幅度节约人工成本，用软件完成计算汇总，帮助管理者快速分析数据。而在电脑发展蓬勃的时代，又出现了“管理软件”的概念，用一系列功能模块，让管理者可以更多维度地知晓营销的每一个角落。

互联网时代，对营销管理的颠覆性突破，在于规模化、系统化、即时化与共享化。从决策者到各个层级管理者，通过互联网完成数据上传、分析共享、任务衔接、决策交流等任务。到了此层级，互联网结合营销管理软件已不止是一个工具，而切实扮演营销管理平台的作用，甚至于很多大型企业一旦遭遇服务器瘫痪等天灾，整个营销平台的封闭会让营销行为在短短几个小时内变得无可收拾。

就算互联网时代的营销管理系统发达到如此地步，依旧有着一些障碍与壁垒没有得到完全突破：

（1）动态竞争决定营销管理与决策 24 小时化，移动营销管理的需求迫切，可现阶段移动互联网领域没有统治力的营销管理应用能满足普众需求。

（2）正因为没有统治力的营销管理应用，导致很少有某一个品牌的营销管理系统，能在中小企业领域突破数据壁垒，实现商户与供应商链条的进销存打通。

（3）除非定制化，否则连锁或中小企业很难获得精准匹配使用需求的营

销管理移动应用，更多中小企业常常面临的问题是结算系统、财务系统、库存系统连通，同时对话消费者的更前端营销模块也存在缺失现象。

言而总之，把营销管理的移动前端模块市场归拢，是一个庞大繁杂的工程，又是一个真正意义的商业蓝海。

7.1.2　微信介入带来的营销管理变革

营销管理应用的重要衡量标准，便是数据快速得到动态传递，并且系统自动整合归类，进而提供理性分析决策的依据。看似简单的一句话，其实难度很大，通常而言，商业营销可以被划分为“B2B”与“B2C”两种不同的泛业态。这两种营销行为，特征截然不同：

	B2B	B2C
购买决策人	不是一个人，而是决策委员会	一个人，或者一个家庭
决策要素	功能参数与价格服务为主	品牌，价格，价值等综合考虑
信息筛选	海量	少数匹配消费力的品牌
营销方式	顾问式营销的定制解决方案	交易型营销的钱货两清
营销前端	顾问式营销人员	货架或者柜台
购买目的	流通贸易的商业增值/投资/生产消耗品	消费/投资
营销忠诚度	长期顾客或战略级顾客	容易受价格或促销活动改变决策意向
营销价值交付周期	持续化的营销价值交付	特定时间点交付
营销信息沟通	点对点，人对人，面对面	点对面

可以发现，B2B与B2C的营销行为由于决策行为特征差异，导致商业模式的迥然。这带来的思考，便是B2B营销管理与B2C营销管理两种移动应用的侧重点也截然不同。B2B营销管理，更多需求是在整个顾问型营销进度中，让企业或组织的营销部门清晰地把握进度，而B2C营销管理，则侧重于快速对话消费者，快速回馈终端状态，帮助实现运营提速，加速企业的运营周转速度。

不论哪一种商业模式在营销管理中都有统一特征，便是对前端的数据或进度回馈要求快速响应，以便能让营销部门有所了解并且制定快速反应策略。可以证实的是，不论是B2B的顾问型营销前端，还是B2C的交易型营销终端，直接对话购买决策者的都是人，是企业的营销团队成员或付费购买的使用者。而在微信普及到几乎人手一微信的年代，将营销管理矩阵微信化，是

切合实际且可大幅度解决营销管理问题的举动。

鉴于B2B营销管理相对而言受众面较窄，这里介绍一下B2B营销进度的特征：B2B营销行为并不是多数读者想象的那样一位销售员与客户方有足够良好的客户关系便可达成一切。B2B商业模式很大的特点便是很难获取新客户，可一旦获取新客户就有很大的机会转化为长期客户，这也不难解释缘何B2B营销中很多企业宁可降低利润都要获取新客户，唯有长期客户战略合作深入，才可能放大交易量，通过交易规模降低生产成本从而产生利润。而在与新客户对话时，一样有严密的商业逻辑能推导项目进度，这一系列的商业逻辑，可以被量化评估成为能视觉化的数据或曲线，营销管理者随时可以根据这系列数据或曲线的变化，知晓前端营销人员应该加重的努力侧重。

B2B的营销管理微信化，便基于此营销特征，贯通“营销前端”、“营销指导者”、“营销决策者”、“价值交付者”四个环节。这一系列环节中，营销前端需要通过微信营销管理应用，随时汇报前端动态，而营销指导者做相应的评估，决策者根据前两个环节的回馈第一时间给出决策指向，价值交付部门（通常是生产部门）则需要在整个价值过程中动态汇报进度，对前三个环节了然于心。同时，微信营销管理应用上的进度汇报，也等同于打通B2B营销部门的业绩管理模块，管理者可以根据直观数据洞察绩效进度，对大营销战略做相应的思考。

在B2C商业模式中，营销管理微信化更多地倾向于营销终端管理。由于微信使用泛众化特征，每一位终端营销人员（促销员或者店长）都可以使用微信应用动态传达业绩与库存，该部分数据在营销管理者的微信营销管理应用界面得到汇总和分析，同步达成现金流管理、绩效管理、库存管理，提升数据集合速度，明晰绩效管理层级，加速库存动态化、合理化匹配营销前端，从而降低库存周转与供应链资金占用率。

7.1.3 微信，构建营销管理的铁拳

企业营销管理应用，经历了“纸张表格化”、“电脑表格化”、“互联网分析化”三个发展历程，在不同的发展阶段，都很明确地表现出进化提升痕迹，且先手优势者会获取到先驱红利，即竞争对手尚处在观望阶段，本企业便提前进入后一阶段，以管理优势提升营销效率、决策数据、周转速度中的一项或多项筹码的含金量，进而赢得更丰厚的商业利润。

微信在营销管理领域的应用，需要为不同企业、不同行业进行定制化，而不同于定制化整套企业营销管理的应用软件，使用微信公众账号的 API 实现营销管理模块定制，相对成本较低。

如上一章节介绍，B2B 领域的微信营销管理应用，更多作用于进度管理、绩效管理与价值交付管理（生产进度或交付进度）。而 B2C 领域的微信营销管理应用，则可全面发力于营销终端，尤其在连锁型营销终端（门店或商场货柜），能快速整合进销存数据，对于营销策略评估调整产生第一时间支持。

微信营销管理应用，将带给企业的优势包括：

（1）营销主导前端化——顾客购买或产生意向的产品，所有前端营销人员可以通过简单的微信营销管理中的问卷方式，快速整合到营销管理部门，清晰了解顾客选择购买或放弃购买的原因，并且汇报竞争对手的营销动态。让营销部门对于营销策略调整，始终处在零滞后状态，见招拆招的情报支持变得强大可靠。

（2）积分管理终端化——在以往的营销管理应用模式中，不具备互联网条件的门店或货架，将无法根据消费者的姓名、身份证等信息获取过往消费记录，而在微信营销管理中，每一个终端营销人员都可以使用手机帮助查询顾客信息，将顾客积分促销的政策面对面解读，促成顾客进一步提升消费意愿。

（3）库存协调动态化——在原营销管理模块中，终端的动态直接关联到库存协调的环节，基于终端营销人员的电话催货或日报表补货，前者属于被动协调，补货速度在于物流配送速度，商业利益损失以小时计，而后者则存在严重的滞后，在节假日不同终端的配货数量，需要每日清算后再进一步协调，商业利益损失以天计。微信营销管理直接能让终端营销人员动态记录每一笔交易的达成，换而言之，营销管理部门能在每一小时乃至于每一分钟了解不同终端的进销存，根据其变化曲线，提前协调库存，保障营销曲线最优质的终端获取到最良好的库存资源。

（4）绩效管理自主化——所有的营销人员都可以通过微信营销管理应用自助查询绩效，清晰了解月度绩效，以及剩余绩效周期内的绩效任务，同步观测到绩效激励的升降影响，甚至可以观察到其他营销终端的绩效完成度，促使各个营销终端展开营销竞赛，促成营销规模的不断提升。

（5）培训管理简约化——为确保企业的营销政策与营销策略，被每一位终端营销人员所熟知，每一家企业的营销管理部门，都需要设置多层级的培训管理制度，确保政策策略得到完善传达。而在微信营销管理应用达到终端营销人员人手一份时，自主了解营销政策与策略，变得简单轻松，提升终端营销服务质量，也在一定程度上降低了营销终端人员的培训频次，节约了人力工时成本。

（6）危机处理高效化——多营销终端的 B2C 商业模式，极难以攻克的在于永远不知道纠纷与危机会发生在哪一个终端，究竟会在 A 大区的 499 号货柜，还是 C 大区的 274 号连锁门店？终端营销人员或业务督导人员，能使用微信营销管理模块快速通知到相关地点的数层上级管理机构，快速调度区域授权资源，协调纠纷，处理售后危机。

这六大因素，可从微信营销管理的全维度支撑企业营销效率，打通终端与营销管理部门的信息不畅，将每一位终端营销人员变成营销信息回馈者，同步也变成营销信息接受者，融入门槛较任何现存营销管理应用更低，数据回流速度与频次较任何现存营销管理应用更快。

7.2 方寸皆掌握：不同行业的微信营销管理决策

不同的产业模式，有截然不同的营销特质，B2B 与 B2C 仅仅是商业模式的差异，具体实战中，每一个细分行业，都存在营销管理的不同需求，也存在营销管理的不同难点。怎样在微信营销管理应用上，克服不同细分行业的管理难点，便是本节需要讨论的核心内容。

定制匹配企业实际营销管理需求的微信营销管理模块，需要从三个角度思考布局：

（1）商业模式的特征，是否拥有微信营销管理的业务基础。微信营销管理的优势之一是动态性，而动态数据的获取在于前端营销人员营销机制的养成，譬如旅游行业如果使用微信营销管理，更多的可能是服务于景区入口客流量分析与客单价分析、景区内的客流量与景区内二级门票以及景区资源配套层面。若景区管理企业有绝对的控制力则可完成，若内部二级门票与资源配套均为承包制，则景区管理企业的营销公司需获取这些非直属部门的执行配合。

（2）微信营销管理带来的价值是否能得到合理应用。微信营销管理，多

个维度提升企业营销管理与资源制衡能力，从而获取动态化的竞争优势，可企业的营销部门是否具备经验与能力从这些营销管理数据中分析到数据背后的东西？是否有足够的能力根据这些潜台词快速进行应对？

（3）若短时间内无法构建数据闭环，需要将微信营销管理布置在哪些营销环节？最理想化的营销管理应用，是贯彻账台收银系统、财务结算系统、运营采购系统等一系列企业管理系统，形成整条数据链，不仅获取营销优势，也获取供应链与库存成本优势，但并不是所有的管理系统均开放与微信的接口，微信也不会开放到任何管理系统均可定制，若在一段时间内尚无法打通全部系统环节，则微信应布局在哪些营销环节？

7.2.1　餐饮娱乐：微信不止是订单管理

餐饮娱乐业是城市化进程中发展速度最快的行业之一，在人民物质文化生活日益发达的今日，在外吃饭或休闲娱乐都变成常态化而不是偶态化的消费行为。在餐饮娱乐业，显著特征为固态产品定价，通过服务获取增值。以餐饮业为例，一道菜在不同的餐馆价格可以差异 10 倍以上，这 10 倍并不代表这一菜品的成本有何庞大差异，厨师手艺也不至于让菜品价格如此攀升，更多的增值在于环境与服务。举例来说，在滨江地区的餐饮业态，能看到江景的晚间包房会设立最低消费，这是源于晚间吃饭时的消费者可以从落地窗鉴赏滨江夜景，而包房的装修豪华程度、服务人员的服务素养、饭菜的出品速度和摆盘精美程度，均构成固态产品的定价内容的无形增值。

基于此特征，在餐饮娱乐业的微信营销管理，更多的应该致力于产能供给与营销需求的制衡。

以某一量贩式 KTV 为例：现代的量贩式 KTV 多使用时间段定价，通过价格杠杆调节不同时间的用户到店带来的营收。量贩式 KTV 使用微信营销管理应用，应该实现的最大努力方向，是微信营销从前端订位，到顾客到店的入位，到顾客包房点单，到顾客买单，到顾客撤场的清房备用环节。

这些环节，起始于负责定位的企业公众账号运营营销人员，获取用户订位信息后，根据顾客到店时间提前安排空余房间备用。当顾客到店后，营销人员通过微信营销管理应用核销订单，转入包房服务人员业务环节，包房服务人员通过顾客交流，通过微信营销管理应用下单预订包房使用时间与顾客点单品类与价格，账台收银人员通过此数据做全店的动态结算管理。待顾客买单时，服

务人员直接使用微信营销管理系统，向顾客收费（如果能使用二维码作为收费依据，让顾客微信支付的话则更具备闭环特质），如果顾客是会员，则该部分消费的积分现场发送给到顾客微信可查询。待顾客撤场，包房服务人员清理房间，并且重新布置匹配后续接待需求，该行为在微信营销管理应用规定的时间内完成后，营销人员会通过系统得到确认，再度获取包房营销资源。

与此同时，在微信营销平台上即时更新不同的 KTV 套餐也是该营销管理系统带来的优势，顾客峰值时，在微信营销平台直接推送更高商业利润的套餐；在顾客清淡时，在微信营销平台更多地推送消耗空余资源为主的低价套餐。随时把每一家连锁 KTV 门店的产能与营销相结合的平衡点，通过系统得到掌握与利用。

如果餐饮服务业通用微信营销管理平台，有一项产能提升常常遭遇忽略：如上例所述，读者可以明显感觉到理论上而言，从点单到下单到支付，均可嵌入到微信营销管理应用中实现，这也意味着服务人员工作时间中奔波往返于账台下单结账的次数被降低，更多产能被节约，也意味着企业能降低人力成本，单一工作人员可以服务更多的 KTV 包房需求。此外，若每一位服务人员均使用微信营销管理系统作为流程工具，且多数顾客习惯于微信支付带来的便利，可以根据不同的房间生成二维码账单，让微信支付变成常态，还能进一步节约服务人员到账台对接现金的流程，同步降低收取假钞的风险，或信用卡签单的往返时间。

在此，需要澄清一个概念误区：认为微信营销管理必定是服务于订单类营销。其实调节产能提升营销效率，也是营销运营一体化趋势的必然，在餐饮娱乐业尤其明显。

7.2.2　教育培训：微信数据的价值

完全不同于餐饮娱乐业对微信营销管理系统的流程式嵌入，在教育培训行业，微信营销管理系统的作用更多发力在服务端与数据分析端。

教育培训的需求通常源于大众，通常可以划分为：学业培训（考证）、兴趣培训（考级）、职业培训（实战技能或资格证书），任何一种需求被顾客发现，其选择都需要经过严密的考察。或者说，顾客有培训需求后，不论是通过任何渠道了解到培训机构的信息，通过微信下单支付的概率都非常低，因为顾客必须现场考察或者试听课，才能了解师资力量、培训环境、配套服务

是否匹配他的选择需求。因而，将教育培训业的成单寄望于微信营销会有一定难度，不妨将微信与顾客的触点，视为一个常规渠道，一个常规了解培训机构并且初步沟通的渠道，真正的成交多数在线下培训咨询顾问介入后才会被触发。

企业竞争力的提炼在于多个复杂环节的问题解决，而不是仅仅期盼营销这一个环节，教育培训行业尤其明显。参与教育培训的学员，动机复杂，可目标只有一个，通过培训掌握知识（这个知识可能是用于实战的职业技能，也可能是用于考试的应试技巧），而在此目标下，意味着受训者更希望获取的是同质化培训之外的更多差异化服务。

越来越多的培训机构注重差异化服务。举例来说，原本每周一次现场授课与布置作业，很多培训机构已经变成线下线上双线授课，顾客除了可以到课堂听课之外，还能通过登录教育机构网站，复习已经上过的课程，通常还会进行在线教室答疑等服务。这些附加服务看似并不单独收费，其商业价值却在于帮助教育培训机构赢得更多受训者的决策倾向，其商业回报在课程被出售时便包含在整体价格之内。

微信营销管理，进一步扩展了差异化服务的理念，使用微信营销管理应用，同时服务于顾客与营销管理部门。对顾客而言，通过教育培训机构的公众账号能随时浏览 PDF 教材，查询课程进度与证书进度等工作，而不需要特地登录培训机构的官方网站或者拨打客服 400 电话。原本必须在安静环境下，坐在电脑上网界面上才能完成的培训服务需求，通过微信界面能在任何碎片化时间（地铁上、公车上、电梯上）完成。同时，教育培训机构能通过顾客在公众账号的行为数据，量化判断哪些内容是受训者最感兴趣的，哪些内容是对受训者绝对没有价值的，从而根据受训者的需求，调整营销策略。

要知道，一旦将微信作为培训机构与受训者之间的移动沟通桥梁，则意味着教育培训机构能借助此桥梁进一步售卖其他培训课程。

微信营销管理应用，在教育培训行业起到的作用是强化顾客黏性、深挖顾客消费价值，且能对营销管理部门提供宝贵的决策数据。在可能的情况下，利用微信做顾客满意度与期盼服务调研也是低成本高回报的举动。顾客究竟在意的是什么？究竟哪些课程与哪些讲师是顾客最喜欢与最讨厌的？这些来

自真实顾客的建议，在微信营销管理应用上，均可以为营销管理部门提供宝贵的决策依据。

7.2.3　快销零售：微信助力营销效率的提升

作为最接近大众的行业，快销零售有着最可怕的竞争压力，在此行业的所有终端数据几乎24小时不停地被循环分析着，数据整合速度哪怕提升一分钟，都会意味着营销策略会在快销终端获取优势。

请正视一个特征，快销产品的顾客通常并不具备忠诚度，其需求的满足也不必悬系于某一特定品牌产品或某一特定商店，随时可以寻找到替代品牌或替代购买渠道。这也意味着在快销零售行业中，营销投入变成了销售业绩的直接晴雨表，不论是泛众的高密度电视广告轰炸，还是区域类的品牌路演活动，一旦启动，便会瞬间导致营销曲线变化。而曲线的变化曲度，结合预算的投入方向与投入方式，便是衡量快销零售营销战役成败的一个刚性指标。

对于快销零售行业而言，渠道的变化固然存在，但区域渠道与不同业态渠道基本长效稳定呈稳步成长态势，而营销管理团队最关心的问题，抽丝剥茧无非三个：① 我们的营销策略效果如何？② 竞争对手的营销策略效果如何？③ 我们营销策略提升效果与竞争对手的营销策略提升效果哪个更好？

读者们会发现一个很有趣的现象，快销零售企业自身的营销绩效，是需要快速整合汇总分析的数据链，源于各个营销终端（卖场货架或门店）。而竞争对手的营销策略效果，最能获取到真实数据的，依旧源于各个营销终端（一线的终端营销人员或督导，通常会最接近竞争对手的货架或门店）。尽管无法精准给出对手的营销业绩，却能根据单位时间内顾客人数大致评估推演。而这两部分数据，需要快速收集、整合、汇总到营销管理部门手中。

微信营销管理的应用，恰能直接覆盖所有营销终端，并且集合所有终端营销人员的力量。

微信营销管理应用遍布所有营销终端，首要优势便是成本低廉，微信营销管理应用一次研发与培训，便可满足终端营销人员覆盖使用的需求，而不需要像以前那样配置硬件或笔记本3G网卡等。次要优势，是直观带动数据整

合，且最常见的分析模型均可在微信营销管理应用内置，让营销管理部门最关心的常态数据，到手即成品，节约中间的分析汇总任务环节，提升速度。另外，微信营销管理应用快速回馈的竞争对手信息，降低了营销管理部门的调研与情报工作难度，为应对竞争提供持续不断的前线回馈。

在这里，一些快销零售行业的营销管理部门可能关心的是如何布局前线情报回馈？解决方案是尽可能使用问卷方式罗列常见问题，终端营销人员每日通过问卷形式回馈前线动态，便于数据整合，超出问卷范围的问题，鼓励终端营销人员使用文字或图片回馈，作为特殊信号安排营销管理的人力进行解读分析。

最后，关于动态调动产品配给的需求，微信营销管理模块将大幅度提升日报表进销存的数据整合能力，将为快销零售行业提供关键性周转率优势。

7.2.4 酒店旅游：全面打通后的微信价值

酒店旅游业，经历了为时不短的营销手段变革，而酒店与旅游还存在既类似又不同的差异化特征。以酒店业而言，消化空余房源，合理调配产能是利润最大化的重要诉求，与此同时，深入结合旅游业，也是酒店业形成产业规模的必然。而旅游业的范围比酒店业更大，其核心价值在于更匹配用户需求的旅游产品开发与推广，并且力求确保服务质量前提下的成本最优。在本章，旅游业特指有产品开发能力的旅行社，不含手工艺纪念品买卖或者旅游景点特色表演等。

基于上述特征，酒店业的发力方向，一方面需要强化产能协调与成本控制，另一方面强调从旅游业获取客流量，解决营销难题。而旅游业则越来越多地致力于合作与竞争，通过业内不同企业资源合作共同盈利而不是你死我活，同时也寄希望于酒店业助力成本降低、获取消费者认可。这两大细分行业的特质如此明晰，源于酒店业不可能分享客流量，而旅游业则能基于上游客流作出业务环节分割以降低成本。在营销面，酒店的客户来源可能是本地散客、独立游客、组团游客或者商旅客人，而旅游业则通常为独立游客拼团或直接组团游客。

综上所述，可以发现，对酒店业而言，其实有持续消费诉求的仅有商旅客人，因为正常游客不可能出现极高的旅行频次，不论独立游客抑或组团游

客，（商旅需求可能会是3～4次/月，而游客很难指望每个月都在不断旅行，且组团游客通常对于酒店入住没有主导权，根据旅行社的安排入住，唯有独立游客才会自己选择酒店）从而得到结论：酒店营销管理更多地应该注重顾客忠诚度。旅游业在前端价格战打到透明化的竞争业态下，则把业务环节合理分割降低成本视为核心竞争力。在如此诉求情况下，旅游业需要的营销管理方向偏重于环节无缝衔接，确保前端承诺的旅游服务质量的承诺能在后端各个环节得到兑现。

酒店使用微信作为营销管理工具，是用户忠诚度价值提炼的最佳方向。商旅客人通常不希望每次都入住不同的酒店，因为不同的酒店意味着不可预期的服务差异，一个连锁酒店被给予的信任度是无与伦比的，能带来更好的休息与办公环境。让商旅用户通过微信管理自己的订单与积分并且养成习惯，能为酒店业营销部门提供持续性的营销决策建议。以七天连锁酒店为例，用户可以通过其公众账号订房、查阅订单、查阅积分、积分兑换、呼叫酒店等。对于商旅客人而言，统一化管理意味着值得托付信赖，而统一化的连锁标准，则意味着不论到哪座城市都能获取满意的客房服务。用户已逐步养成七天连锁酒店的公众账号“7天会”的入口习惯，绑定用户手机或账号后，这等于是基于微信的用户个人七天酒店服务中心，能获取到各种便利，也驱动用户持续下单。更重要的是，七天连锁酒店通过微信营销管理，掌握了用户的轨迹特征与行为特征，解读用户需求背后的持续营销价值挖掘。

旅游业的微信营销管理则复杂得多，由于旅游业服务环节碎片化显著且娴熟程度提升，用户甚至于感觉不到一次旅程中其实由两三个不同的旅行社在提供服务。尽管如此，服务资源与环节的整合衔接，仍然处在较为垂直的状态。顾客经常会发现某些电视新闻节目内对旅行环节分包的揭露，其实旅行环节分包本身不是错误，整合资源素来是合理商业行为中的高超技巧，之所以导致顾客不满源于整合力度差导致的服务质量下降。而微信营销管理的应用，恰也能为跨平台、跨地域的旅游服务环节整合提供上下游的便利，能帮助不同的旅游环节确认权责交付，也有利于前端旅行机构随时了解每一个游客的现状与业务环节。

不同于酒店业能独立开启微信营销管理在本连锁的快速应用，在旅游业

通用一套环节衔接的微信营销管理一直到打通顾客点评以及结算，需要行业内权威机构牵头才具有可执行性。

7.3 掌握之道——定制属于你的微信营销管理策略

每一家企业，面临的营销挑战都不一样。进一步解读的潜台词就是，任何一家企业的营销管理竞争格局都有所差异，且营销现状以及营销管理诉求均有所不同。因而，不存在任何两家企业的营销管理模式完全一样，可能存在类似却不会有百分百的雷同。

正因为此，微信要成为营销管理利器也需要针对不同企业、不同现状以及未来不同的营销管理需求，定制微信营销管理模式。这不仅仅是一个功能模块，或者一系列功能模块，而是将微信完整转化为营销管理的工具，帮助提升营销管理效率，加速信息回流与信息分析能力，从而对各个层级管理者以及决策者提供有效、及时的数据支持。

营销管理是营销学的重要组成构架，缺少管理的营销行为，是非系统性行为，存在系统漏洞与主观逻辑导向是一种必然，而通过营销管理来实现系统漏洞最小化以及营销逻辑客观化，为营销管理的最终目标，把微信作为营销管理的强力支持模块，将是快速打通多层级营销体系的一条捷径。

7.3.1 微信营销管理的策略思维

先摒弃一个通常存在的思维盲区——在很多职场人心目中，营销管理是类似于组合家具一样的标准构件套装——如果这样看待营销管理，无异于盲人摸象。营销，素来就是具体情况具体分析的变数之战，而营销管理需要考虑的变量，除千变万化的营销战况之外，还包括组织架构、业务流程、激励体制、财务内控等。因而，营销管理严格意义来说是一种思维方式，这种思维方式需要成为营销管理者血液内融入的本能，而非为思考而思考的被动任务，且这种思维方式，将驱动营销管理者的管理布局，该布局的成败则直接可以等同于看作中远期营销绩效的成败。

在实战中，营销管理的确可以按照行业或业务模式实现模块化，这是因为不同行业、不同业务的特征拥有较大的共性，针对这些共性制作模块

的关联性布局，可以形成适用于多数企业、多数常规管理需求的共态。不会有任何一家企业发现标准化的“营销管理体系”百分百匹配自身的管理需求，正是因为企业业态拥有不同的细化诉求。营销管理可以划分为以下几个不同的层级：

（1）进度层级——掌控的是营销进度，从售前销售线索获取，到售中商业价值交付，再到售后的客户关系管理与客户价值深挖。

（2）绩效层级——客观高效呈现所有营销业务线的绩效，对于营销业绩的成长与竞争产生无法取代的作用。理论上而言，此层级已经应该打通人力资源管理的数据模块。

（3）分析与报表层级——对上述营销全线数据做相应的分析，匹配企业策略评估需求的分析报表提供。

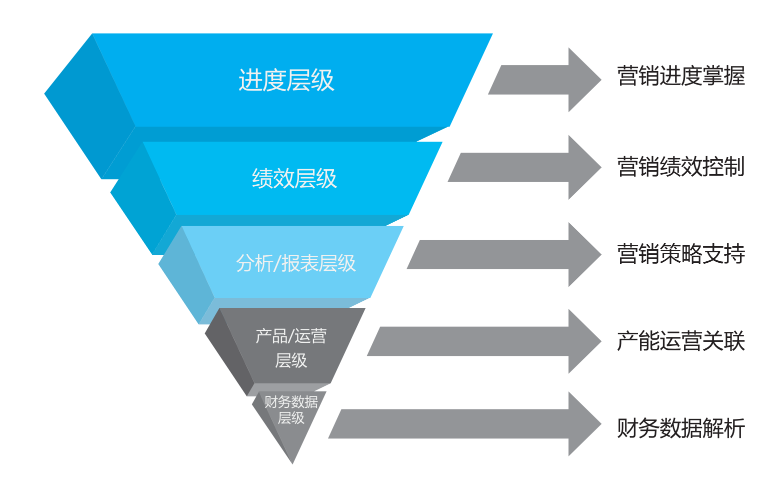
（4）产品/运营层级——这部分，是切实关联到资源与可售卖产品，也是营销层级打通企业后端的桥梁模块。

（5）财务数据层级——顾名思义，是将营销数据转化为财务语言的模块，数据变化的标准与方式可以视具体财务核算准则而定，从数据流来说，它是财务端反馈出来的数据模块，有助于前端营销管理人员尽可能动态了解营销行为在财务端产生的影响（营销通常采取收付实现制而财务通常采取权责发生制，这也是两种不同业务体系之间的业务语言互通的交流层级）。

基于上述五大营销管理层级，可见的是“以营销为主导”远远不是一句喊出来的口号，而是切实满足企业各个业务环节需求的介入。在进度层级中，已经明确涉及交付环节（产品/运营/物流等）。在绩效层级中，直接提出绩效动态化与人力资源数据打通的需求。在分析与报表层级中，则在于营销管理部门使用的管理应用以及人工的双重介入。在产品/运营层级中，可以明确视为由产能部门主导的反馈信息流。财务数据则将数据主动权彻底放到了企业经营的终极指标——财务部分。

由于微信营销管理应用的“快、准、轻”等特征，应用于不同行业时，无法要求百分百实现五大层级全线贯通——任何企业的管理成本，需要考量自身商业利润，若管理成本带来的并不是商业利润的成长而是降低，则需要更客观、科学地将管理成本控制在临界点上。

营销管理层级模拟



怎样界定什么样的企业在什么样的环境中应该采取什么样的营销管理层级，或制定怎么样的营销管理策略？

首先，针对企业营销与营销管理现状的诊断是起手式：这一起手式又需要划分为两个基础维度。第一个维度针对营销，企业需要自我回答一些问题：营销现状如何？主要竞争对手是哪些？企业与竞争对手在竞争力层面的差异有哪些？如果优化营销管理策略，是否对于提升企业竞争力产生积极的投入产出比？第二个维度，针对营销管理，企业需要回答的问题包括：现在使用何种方法进行营销管理？在现阶段营销管理流程中存在的优势与弊端是什么？若启动微信作为营销管理的组成构件是否匹配？

其次，需要综合评估营销管理目标：任何营销管理方式，均为达成某一管理目标而设置，而此管理方式的性价比衡量，完全在于增加的管理成本与获取的管理红利之间的比例。举例来说，某企业的营销管理方式适合小规模营销团队运营达成营销目标，而某些企业的营销目标则需要整个营销团队以庞大的金字塔结构共同工作——毫无疑问，后者在管理方式上哪怕一点一滴的提升都可以帮助整体营销管理提升一个层级，其投入产出回报远远大于前者。

再次，针对营销管理目标，提出切合实际的定制化微信营销管理解决方案。这个解决方案，指的是微信营销管理融入到原有营销管理方式的整体思路，而不是粗暴地用微信营销管理取代既有营销管理体系。在这套解决方案

中，应该体现的内容包括：微信营销管理应用在整个营销管理架构中应有的地位与作用。将在哪些营销环节应用到营销管理数据结构？数据流以什么样的逻辑融入又在哪些环节传递或收口？这些数据分别能在不同的业务环节产生何种管理成本增加与管理效率提升（并且予以量化）？

最后，一份启动微信营销管理应用的整体规划需要被制定：截至这一个策略步骤，需要解决的是如果制定微信营销管理应用，需要多少时间？不同的任务节点分别出现在何种时间节点？这些时间节点分别解决什么样的问题？需要什么样的投入？提供何种成果验收以及验收标准？另外，需要在此策略步骤中明确一旦启动微信营销管理应用，将在未来的多长时间内（譬如6个月或12个月）分别达成何种管理效率提升的考核标准。

定制微信营销管理解决方案，很重要的原则为切勿跟风而动，并不是说所有的企业必须使用微信进入营销管理体系才会有所帮助，具体启动的核心评价指标在于管理模式优化对于商业利润优化是否有放大作用。通常情况下，越是营销架构中金字塔塔基庞大的企业，利用微信进行营销管理获取的回报将越大，而流程简单、人员较少、业务并不复杂的小微企业则需要更谨慎地评估是否启动此营销管理模式。

7.3.2 平台级微信营销管理与大数据应用

供应链，是一条纵向的价值传送链条。在此链条上，所有的产品从最初的植物矿物，转化为原材料，逐步走向零配件，再从零配件变成整件商品，进而在批发零售商环节开始零售贸易增值，一直到被消费者购买到。这也不难解释商品最终抵达消费者手中的价值，本质上由每一个环节价值与利润所构建。在高速发展的工业化时代，根据需求调节产能，一贯是供应链下游企业的迫切需求，而在过去的很多年内，这一挑战不断被发起，却很难有解决问题的根本方法。

之所以这一问题无法得到根本解决，难点在于下游供应链缺少对话上游采购企业的话语权，在商品流通中，针对需求调控产能的假设，基于上游供应链的纵向环节均提供业务支持与配合，而这又建立在配合门槛较低不至于增加过多管理成本的基础上。正因为下游供应企业无法提供一个可供行业作为标准的平台级应用，让此需求与供应之间的矛盾始终缺少对平衡点的把握。

该平台级应用需要拥有显著的特征包括：① 非常低的使用门槛，任何企业的任何操作者简单学习就可以学会使用技巧。② 发起企业拥有优势市场份额并且能就行业流程与标准拥有倡议权。③ 发起企业愿意为供需平衡获取的成本优势支付一定的商业利益分享机会，该机会应该能促成上游采购企业的介入动机。④ 供应链纵向各个采购层级均在获取商业利益回报的前提下参与。

显而易见，微信已经能解决的核心问题是操作者使用门槛，将供应链上每一个环节的使用者面对的操作界面都从原来难度极大的 PC 互联网软件，变成人手一个的微信公众账号菜单——剩下需要解决的一系列问题，都伴随使用门槛的降低，相应降低了落实的难度。这时只需要产业内优势市场份额的企业作为发起者，从下游产业向上游产业逆推，寻求供应链需求与产能供给的数据贯通。

在沸沸扬扬的大数据时代，更多的大数据面临的问题并不是数据的采集，而是数据的分析整合以及数据的应用。如果说数据收集在大数据时代意味着原材料的话，那分析整合就是数据的针对性生产过程，而应用则是数据价值被唤醒激活的环节。过去的一些年份，虽然“大数据”口号漫山遍野，当真可以获取大数据在泛行业领域应用的区间，仍然多在营销领域，而供应链环节的应用则如上文所提到的现状，面临多种障碍。

微信营销管理体系理念的问世，将供应链大数据理念成功地向前推进一大步，可见的未来包括供应链数据动态采集与常规分析，而算法与应用则需要根据不同的行业特征予以精细化打造，从而为供应链的各个层级环节，提供基于供给产能优化带来的商业利益。

供应链的大数据优势，从另一个角度诠释了微信在营销管理的价值，然而，既然将“微信营销管理”作为一个研究方向，也必须要提及微信如何将营销大数据优势贯通在前端。如上文提及，大数据的执行过程可以简单划分为数据采集、数据分析整合以及数据应用，在多数情况下，数据采集并不存在太大障碍，产生大数据商业价值的核心环节在于分析、整合与应用。毫无疑问，微信在大数据应用层面有着先天优势，微信营销管理应用是一款无限靠近营销终端的火线保镖，任何配置微信管理应用的营销终端，都可以快速贯彻大数据应用带来的决策变化，高效解决大数据与终端

之间“最后一公里”的难题。

微信营销管理的应用系统在企业营销管理中的应用，具体可推进到何种地步，是否能形成规模化、平台化和大数据化，不同的行业需要具体分析。可有一点不妨定论，任何行业如果其第一战略集团达成共识通过微信营销管理应用系统同时做营销前端与供应链后端的数据纵向管理，将会在一段时间内构筑起前后段一体化的数据链优势，从而在商业利益回报中得到丰盈的筹码。

7.4 案例：微信营销管理先行者的探索

7.4.1 布丁酒店：微信背后的大数据管理

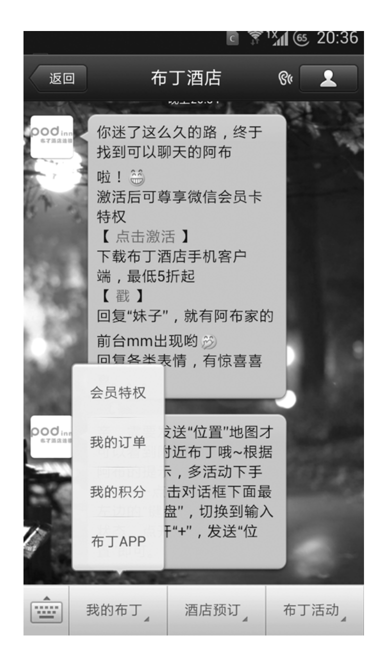
2013 年 3 月，布丁酒店加入腾讯“微生活”商业计划，将其运营模式与微信高度整合，为其微信公众账号配备了一支专业的客服团队，使微信成为一个对外的接口，直接向 CRS（中央预订系统）即宾客体验中心输出客户。



布丁酒店的营销思路很明确。首先通过微信接触到目标客户，与他们建立“会员”联系，然后陪他们一起玩，逐渐深入了解他们，等时机成熟、清楚地知道他们的需求后，给用户推介有价值的信息，实现企业的最终目的，

这其中 CRM 大数据库无疑是精准营销的基石。

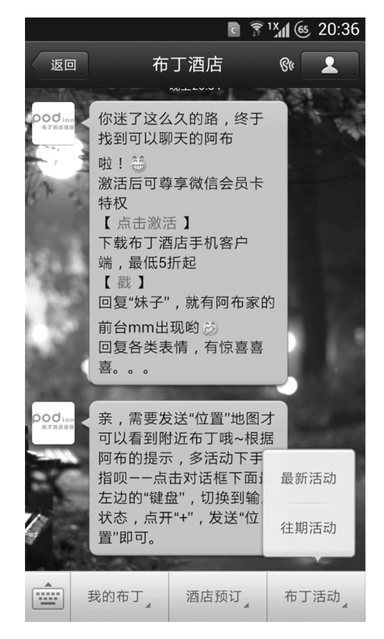
在与“微生活”合作后，布丁酒店将获得“微生活”的会员信息，可以拿到会员们消费的轨迹数据，比如用户什么时候开通微生活会员卡、什么时候预订过房间、什么时候入住过、什么时候离店以及其归属地等。布丁酒店将以这些数据为基础对会员进行分层级管理，在对会员贴上更为详尽的标签后，布丁酒店就能深入地投其所好，将营销产品送至对方的手机微信里。



对于订阅了布丁酒店微信公众账号的用户来讲，不仅仅是获得了一张会员卡，实际上是收藏了布丁酒店的订房方式，以后，只要用户有订房的需求，就可以直接打开微信布丁酒店账号进行订房操作，对于有使用微信习惯的用户来说，这给他们提供了极大的便利。在用户通过微信订房之后，布丁酒店也将直接在微信中向用户推送地图寻路等信息，相比传统的彩信营销成本，布丁酒店的预算每年能节省近 6 万元。







大数据时代讲求精准营销，在用户想要订房时推送给他符合他要求的酒店，这对用户来说是十分有价值的。通过每个自定义菜单的点击量呈现、每次推送消息的点击率分析、用户分层等功能，从而实现有效的精准消息推送，根据用户的不同需求发送个性化的内容，让主动添加布丁酒店的用户都感受到接受的是自己想要的内容，与被强制推送短信、邮箱广告形成鲜明的心理对比，从而也不断颠覆传统营销方式。

7.4.2　微信是一种工作方式：南方航空的微信内部平台

“OA、内部 IM 工具、邮件，是南航员工每天打交道最多的 3 个系统。现在，还有微信管理圈。”这个微信管理圈，指的是南航管理层的一个微信群，高层领导们经常在微信群通过文本或者语音的方式，进行重要任务的安排、沟通。

对于高层领导来说便捷的实时沟通十分重要，对于基层人员来说，这种需要沟通和对接的场合会更多。由于不同机型对空乘人员的经验和资格有严格的要求和限制，人数搭配的要求也不尽相同，南航的运行排班系统，会根

据几百个约束条件进行自动运算，为每一个航班都匹配出最佳的飞行组成人员名单——正因为如此，机长、副驾驶、乘务长、乘务员等都是被临时搭配进飞行组的，而被分布在全球各地的他们，事先并不熟悉。所以，空乘人员的排班与沟通需求十分重要且迫切。

2012 年 12 月，南航信息中心推出了名为“西西”的系统——每个空乘人员只需通过手机访问西西，便可提前一周就接到飞行任务，并通过微信平台进行互动沟通，飞行组成员构成、航班任务、注意事项等内容，一目了然。而西西，正是一款基于微信而开发的内部协同工具，专门服务于南航近一万名的乘务人员。

上线半年来，西西已经成为南航内部评级非常高的信息系统之一。实际上，西西除了与运行排班系统打通外，还与 OA 系统进行了对接。空乘们用 OA 密码就可以直接登录，未来还将逐步完善审批、报销等功能。当然，为了确保信息的达到和安全性，必要的短信确认机制还会存在。

其实，这只是南航微信内部应用的冰山一角。南航内部的 IT 应用，坚持“以岗位来开发应用”的核心原则——只给每个用户展示他所需的功能和系统。比如，地面站长只需要看到他所关心的航班信息即可，而不必在多个系统间切换，也不用直接面对一个拥有上百个菜单的系统。

微信正是这样以它便捷的整合属性，让企业的内部管理和沟通变得可以一站实现。同时又因为它的开放对接属性，让其他扩展管理平台都可以让微信成为接入口。微信在未来势必会成为企业内部沟通和管理环节无法避开的一环，成为一种新的工作方式。



第 8 章

积微成著，不可限量

01 萧追韩，刘借荆——历史造就微信营销雄势

02 社交烽燧——互联网巨头的社交博弈

03 那一场，指日可待的微信未来



在人类的惯性思维中，喜于从外界的角度见证成功，却很少会反思成功道路上的诸多坎坷艰辛。过去的几年内，“移动互联网”的商业价值构想，一直被业界勇者们挖掘摸索着，却罕有成功，但却留下诸多经验，帮助从业者们了解哪些构思在“移动互联网”的商业模式中不可能走通，哪些闪光点能在“移动互联网”的商业模式中必须被铭记。

历代成功者，都不是一个人的成功，成功道路上，必然借鉴无数先人留下的足迹笔记，微信也不例外，在微信的成长历程中，有着鲜为人知的血汗。“宝剑锋自磨砺出”，千锤百炼而来的微信，缘何会让业界震惊？为何会让业界研究者们惊呼一个时代将会被改写？所有商业尝试都必须遵循一些潜在的商业逻辑，即便是创世纪的移动互联网产品也不例外。

逻辑一　拥有强大的垄断级用户获取能力

互联网领域精英辈出，无数优秀的互联网产品都在大浪淘沙中成为过眼云烟，很大程度上便是因为跨不过“唯快不破”这条门槛。要知道，产品理念和研发不是难点，难点在于如何在竞争格局中快速垄断市场？在这个层面，拥有中国最大 IM 人群的腾讯握有先手优势，微信用户快速突破 6 亿可窥一斑。

逻辑二　有足够的研发基础可快速搭建平台级应用

历史正在证明，单一的功能应用（除非游戏地图等刚性功能入口）越来越不被用户所接受，用户会钟情于一个应用满足多个功能的前景。可在产品开发者眼中，功能越复杂意味着越高的研发需求，暗示着团队、资金、试错成本叠加，唯有巨头级的企业才可能启动压倒性的资源来完成高速度与多功能兼顾的应用，在此层面，作为中国互联网龙头的腾讯无疑首屈一指。

逻辑三　有足够的经历，能让人相信其能在未来的竞争格局中游刃有余

中国互联网五大巨头，腾讯、阿里、百度、新浪、360，分别在各自领域握有垄断力筹码，伴随2013年的多次资本并购，用资金量抢战略进度已明示竞争白热化的信号。而在犬牙交错的多维度竞争中，竞争者自然需要有一份优秀的过往成绩单证明自己战无不胜。在这一份精神文明层面的履历表上，历经多次战火厮杀依旧屹立不倒的腾讯再度站在前排，在很多互联网或者数字营销人心目中，腾讯对于战略博弈的控制力炉火纯青，配合其资本优势、用户优势、数据优势，融合起来就是一台职业化的商业战争机器。

综上所述，微信一出手便满堂彩的原因昭然天下。可微信的未来会是什么样？在纷繁的巨头鏖战中，微信面临哪些威胁？有哪些可以克敌的筹码？又会遭遇哪些变数？这一切，令人如此神往，渴望了解真相……

8.1　萧追韩，刘借荆——历史造就微信营销雄势

身为智能种族的魁首，人类知识结构中与寻常物种最大的差异，在于人会总结规律、创造工具、寻求价值突破，以史为鉴，是分析与预计未来的逻辑基础。移动互联网业内也不例外，由于移动带宽的突破不过是近几年的技术飞跃，业界很难凭借移动互联网作为预测未来战略格局的基础，因而，研究互联网的发展历史便成为总结规律的基础。

微信拥有纯正的腾讯系互动基因，作为企鹅帝国用来争夺移动互联网的王牌打手级作品，微信的出手兼顾到本身资源优势，周密考虑到蓝海需求，又充分发挥腾讯系“微创新”特征，在走向用户后不断根据用户回馈做完善与升级。这一切，均为互动产品必需的特质，在微信身上呈现得淋漓尽致。

研读中文互联网互动产品的发展，解读微信营销缘何会在恰当的时机出现，便可了然于心。

如马斯洛需求理论所表述的那样，人的需求可以被划分为5个层级，依次为“生理”、“安全”、“社交”、“自尊”、“自我价值实现”，依次对照“保证生存的吃喝拉撒”“确保生存基础上的生命安全”、“与他人交流”、“获取尊重”、“实现自我价值”五个不同的意识形态。互联网社交互动产品的问题，很好地诠释了人类的“社交”层级需求，即用户在满足生理需求和生存需求

后，自然而然会产生与人交流的欲望并且寻找满足欲望的方式。在“通信基本靠吼”的远古时代，“社交”多存在于族群内部，伴随原始社会步入奴隶社会、封建社会、资本主义社会等不同阶段，“社交”也变得越来越多元化，以物易物带来族群外交流的机会，交流内容从最初的生理生存状态的简单音节，转化为政治、经济、宗教、文化、科技全方位的内容。工业革命，是改写人类历史的一个重大飞跃，助推标准化工业产品进入量产，打破原来手工业为王的低生产力状态。人类的工业化进程，也形成了互为矛盾的供需冲突：一方面，工业化社会提供了更多的工作机会，让更多的手工业者与农民转战工厂成为职业工人，为社会产能提供莫大的支持；另一方面，正由于工业化进程，人从自业化升级到职业化，雇佣关系构建意味着工作压力提升，人在压力之下的沟通社交需求进一步加剧，可同时亦造成社交时间被压缩。该供需矛盾的隐现，促成社交形式进一步多元化，工业化进程发源地欧洲，多人参与的社交酒会文化，一直延续至今（与欧洲相比，中国的酒会文化可以追溯到商纣宫廷酒会，却多为君王的酒池肉林，罕有民间普及），也是处于社交需求不断挖掘发展的副产品。

有据可考的中文互联网最原始的互动产品，可以被解读的有三大丰碑：留言板、页面评论、聊天室。如果将互联网划分为Web1.0时代、Web2.0时代以及社会化时代三个阶段的话，留言板、页面评论、聊天室诞生最初甚至可追溯到Web 1.0前的岁月。

留言板堪称一个划时代的产品，如每个人所知道的那样，企业网站的资讯公布于世，便会有用户产生与企业沟通并寻求商业合作的需求，在沟通仅仅只有电子邮件与联系电话的情况下，让用户留下需要咨询的问题，成为留言板产品问世的最初动因。在留言板普遍存在于各个企业网站的岁月，通常能看到用户在留言板上留下自己的需求，譬如“是否可以获得这一个产品的代理权？”或者“我需要XX款式黑色产品，联系方式XXXX，请工作人员看到后与我联系”。留言板的互动信息流极度单一，读者可以设身处地思考一下留言板的信息构成，用户一旦留言，就只能被动等待企业的后续响应，即便企业看到留言板内容并在留言板回复用户问题，除非用户再次来访问，否则不会看到回复内容（留言板产品的后续优化，进化出邮件通知功能，即如果用户留下电子邮件地址，系统会将回复通知发送到用户邮箱，但此信息传递

依旧建立在用户必须登录邮箱的基础上，否则仍然无法解决信息流的不便）。



页面评论，在现代的新闻门户网站上依旧可以看到，只不过诞生伊始，扮演着重要的互动角色，而今更多地作为基础互联网产品，构成新闻底级页的必备功能。不同于留言板更多服务于企业网站的访客，页面评论产品从诞生开始，便在新闻网站获得用户的高度认可。在 Web1.0 时代，用户没有太多的互动选择，在新闻网站看资讯，是主要的互联网用户行为，而在新闻底级页的页面评论抒发自己的观点，以及观看其他用户的观点，便构成互动的主要行为之一。读者们不妨设想一下 Web1.0 时代互联网的状态，在线购物在那个时代非常脆弱，罕有人敢于尝试，这也意味着企业留言板产品更多地被企业级用户采购咨询或使用，使用频次并不高；与之相比，页面评论匹配的是资讯阅读这个大众需求，因而，页面评论的用户基数与刚性需求远远强于留言板。即便如此，红极一时的页面评论仍然存在本身的严重缺陷，那就是用户与用户之间的互动效果为零。

页面评论的产品信息逻辑可以这样描绘，A 用户在新闻网站上看到一条新闻，随后留言发表观点，接着离开；B 用户在新闻网站上看到同一条新闻，浏览了 A 用户的评论后，跟帖评论发表观点，顺便抨击了 A 的观点，B 用户也离开。接踵而来的就是 A 用户根本不可能再回到同一网页（因为该网页的

新闻内容已读），自然也不可能再看到 B 用户的观点。于是，页面评论带来的互动效果，更像是人人可以上去贴的大字报，反正贴完之后是不是有人看或者是不是有人互动，张贴者完全不理会。

首页 新闻 体育 娱乐 视频 财经 股票 汽车 房产 科技 数码 游戏 教育 时尚 文化 更多

人民网娱乐频道

【冯绍峰遭小S"公主抱" 蔡康永转头"怒吼"(图)】台湾掀起《兰陵王》热，让男主角冯绍峰成为如今在台湾最hot的内地艺人。不仅第一天到台湾时，近千粉丝接机挤爆台湾桃园机场，所到之处都有粉丝一路爱相随，轰动场面让台媒称连本土艺人都难以企及。冯绍峰官方影迷会 http://url.cn/VSRoTx

今天 10:30:57 转播

网友评论 793 条评论

我有话说

全部评论 我的牛评 帮忙改进评论体验

排序方式：时间 热度

热门评论

忆江南 13小时前

全台湾最贱嘴装比的女人！

顶(1190) 回复

天ㄑ吏 伊 洛 12小时前

我觉得小S挺好，大家每天忙的要死，看看康熙 ，哈哈一笑，这就足够了！干嘛没事就骂人来发泄自己的不好情绪呢

顶(3444) 回复

且行且珍惜 9小时前

满嘴粗话的女人未必是婊子 温柔贤淑的也不一定是淑女 反而恰恰相反 我个人挺喜欢她 因为她好过那些表面文静 内心恶心的女人强多了 骂她的人 请回家看看你老婆 或许没跟你之前她都被多少个男人玩够了

顶(1167) 回复

吝小意 13小时前

她其实挺可爱的一个女性啊。工作时敬业努力，尽管她做节目的时候似乎看上去很open，但是工作外何曾听到看到她的任何一条绯闻呢？私底下绝对是内心比较传统，很自爱的一个女人。守护家庭信任老公，我觉得她很不错。

如果将留言板与页面评论视为单向信息流的丰碑级产品，聊天室就更值得大书特书，可以说，聊天室是第一款可以提供多用户交叉互动的跨时代产品，尽管其用户体验在多年后回想，着实略有些惨不忍睹。

现代的互联网用户已经很少知道“聊天室”为何物，这是一种可以多人进入文字聊天的页面即时互动技术，用户可以输入文字让其他聊天室成员看到，也可以单独向某一位指定成员输入文字，还可以选择一对一的“私密聊天”。聊天室产品，为最初的互动人群提供技术与场景支持，也为后续的互动

构想形成良性的理论驱动。然而，聊天室的互动效果并不理想，伴随多次翻屏，用户很难寻找到自己的聊天记录，且一旦退出聊天室再度登录，会发现历史聊天内容不会被保留。这也为后续的互动产品，以及 IM 产品的功能完善化提供了用户需求层面的启迪。

在 20 世纪和 21 世纪交替之际，BBS 论坛逐步获取了更多互动需求用户的青睐——在这里，需要澄清一个观念，被业态研究者界定的 Web1.0 时代、Web2.0 时代、社会化时代三个阶段，并非泾渭分明，并不是某年某月某一天跨入 Web2.0 时代，所有 Web1.0 的互动产品便送入坟墓树碑立传。在互动产品发展的历史上，阶段的过渡存在极大的模糊地带，“并存”是主基调，彻底取代反而极其罕见。

BBS 论坛的问世，成功构架起用户的交叉互动信息流，将 Web 1.0 时代的单向信息流升级到网格状信息流，任何论坛用户可以看到每一个论坛网友发布的内容，跟帖发表观点，一切沟通交流可以被追溯查询，也可以亲自发表观点，与其他网友互动讨论。一直到论坛问世，“用户中心”的理念逐步清晰，论坛用户使用一个账号，能查到自己在此论坛的所有行为轨迹，包括发帖、回帖、删帖、设置头像和个人资料等。这可能是一个互动产品设计中的无心之作，尽管如此，仍然有理由相信“个人中心”带来“平台化”与“个人中心化”的初步构想，为后续的互动产品发展提供无可比拟的助力。



与 BBS 论坛同时代的互动产品，还有博客。不同于 BBS 论坛，博客更强调个人中心化，强调每一个博客博主都可以构建自己的文字阵地，记载自己的心情、照片、观点、感悟等。如上文提及的马斯洛需求理论表述，超越第三层级“社交”需求的更高一个层级便是“获取尊重”，博客盛行其道，很大程度上便是一群有观点、有文笔的博主通过博客建立获取读者认同的产物，满足博主“获取尊重”的需求。可是，博客本身有着先天不足，即进入门槛较高，想要“获取尊重”自然需要博文有一定的观点深度或知识体系支撑，这恰是多数用户在博客产品上，只能看偶像，自己却成不了偶像的逻辑矛盾。



随后面世的下一代主流互动产品，就是 SNS，在美国以 Facebook 作为代表，在中国则以开心网、人人网为楚翘。SNS 是一款成功弥补博客弱社交短板的晋级产品，个人中心化的色彩进一步浓郁，将用户进入 SNS 生态的门槛，降低到短文字（心情）与多媒体信息的地步。如果说博客更多地停留在观点交流，SNS 则强化用户心情、相册、表情，并且将转载评论的社会化功夫做足。需要特别被表扬的是 SNS 带来的社交游戏风潮，谁会想得到半夜三点开闹钟起来偷菜居然变成全民行为？谁能想到抢车位都能抢到乐此不疲？SNS 在中国的逐步走衰，并不完全是产品生命周期到来的原因，究其根源：

① SNS生不逢时，如果 SNS 晚诞生数年，能诞生在一个移动互联网流量条件更良好的时代，其大有可能在移动社交领域占据更多用户红利。② 在 SNS 风潮最盛的年头，错过了 IM 化的尝试，如果能将 SNS 进一步 IM 化停留在用户桌面，强化熟人间强互动的社交方式，最低限度可以延缓 SNS 的衰败速度，为 SNS 运营商提供更长久的后续产品研发更新时间。③ 社交游戏的生命周期被严重错估，SNS 运营商在很长时间内坚持认为社交游戏会成为网站的永恒主题，不断跌跟头后才发现，社交游戏用户并不忠诚，会很快厌倦社交游戏的新鲜感，这也意味着必须不断有新的社交游戏输血才能强化用户黏性，SNS 运营商发现了这一点并且用开放平台大量引入游戏却为时已晚，再也找不到“农场”这样堪称经典的破发游戏。④ SNS 尝试工具化的战略布局，也发生在太晚的时间，一段时间内，SNS 努力用开放平台获取各类用户常用工具，希望用户能把 SNS 作为上网的第一流量入口，若此战略部署在巅峰时祭出，可能把 SNS 进一步提升到史诗级别，奈何错误的时候做了错误的事情，错过生命周期峰值的 SNS 徒伤庞大资源却没有获取想要的效果。



如果将 SNS 的用户疲劳视为其步入坟墓的信号，微博的崛起，则把 SNS 狠狠一脚踹进了坟坑。

微博的本尊，克隆于美国社交产品 Twitter，与 Twitter 一脉相承的是微博也使用 140 字作为用户信息传播的上限，与 Twitter 严重不同的是微博彻底不走简约化、小清新路线，相反，将诸多多媒体图文效果植入微博产品，努力将微博打造成为全生态社交平台。

研究微博的成长，是一件非常有趣的任务，微博缘何成功？可以归结为以下几个因素：① 大幅度降低用户使用门槛。之前提到过，“用户中心化”是人类重要的需求层级，而博客产品有着极高的使用门槛，再有发表欲望的博主，也不好意思买一次菜吃一顿饭就拍照片上传写一份做菜的博文出来（少数专业美食博客除外），多数用户不具备中长篇幅撰写文字的操作能力。② 微博提到的 140 字能让用户随心所欲发布文字照片等内容，短篇幅的输入很好地迎合了现代人移动设备的使用习惯，将碎片化特征紧紧抓在手中，让用户不论在等地铁或者坐公车，甚至于在等电梯时都可以用手机连接微博发布内容或查看好友动态。③ 以新浪微博为案例，新浪微博坚持精英化路线，将高质量媒体账号、明星账号、意见领袖账号快速垄断在手，满足用户短资讯阅读需求、明星交流需求以及自媒体观点解读需求。④ 新浪微博研发大量冠以“微“开头的产品系列，从多方面功能入手，努力把新浪微博变成一个全功能的生态平台，以强化用户对该平台的使用依赖。

万般优势集中于身的新浪微博，却并不一帆风顺，以新闻门户作为基础业务的新浪，从产品团队到运营团队有着太明显的媒体痕迹，带着这样的产品基因不断壮大新浪微博的同时，根基却并不牢固。究其原因：① 用户越来越发现，新浪微博适合做碎片化资讯阅读，意见领袖驱动的点对面信息流逐步让微博的话语权集中在少数大号手中，普通用户被动接受信息的频次，远远高于熟人互动。② 更致命的运营缺陷是，新浪浓郁的媒体基因注定其运营团队根本无法从庞大的用户基数中获取变现的盈利回报，不论是收费会员，还是信息流广告，究其套路，都是新闻门户中使用过的三拳两脚——说白了，新浪毕竟是以资讯媒体起家的，对于如何将一款非传媒产品变现，毫无经验与思路可言。

这一诟病，从新浪微博诞生六个月，就开始在业内相传，也不断爆出各类消息称新浪微博“商业化”尝试云云，奈何冰冻三尺，非一日之寒，一直到阿里巴巴注资 18% 控股，新浪微博都没走出只赚吆喝不赚钱的怪圈。一款垄断亿级中国精英用户的社交产品，绞尽脑汁都挖不出赚钱的方式，也算是

互动产品历史上最奇葩的神迹，只有最，没有之一。

可能会出乎很多读者预料的是，接着谈的并不是微信，而是轻博客——一种基于博客与微博之间的视觉系内容类产品。

现代互联网用户是视觉化消费者，读图或者看视频的热情远高于看文字，这个趋势从互联网发源地美国开始，覆盖全球，地球这一端的中国互联网也无力免俗。于是大洋彼岸的美国，在简约化的 Facebook 与 Twitter 之外，诞生了社交轻博客 Tumblr。如读者们所知，中国互联网产品发展速度，基本滞后美国 12 个月左右，也就意味着美国互联网某些有影响力的产品问世后 12 个月左右时间，中国就会有本土化的产品将其改良后落地。Tumblr 也毫无意外地遭遇“本土化”待遇，包括纯粹轻博客点点网在内，短时间内中国涌现多家复制模式，作为平台级的大佬们也不甘寂寞，新浪推出“新浪轻博客”，凤凰推出“凤凰快博客”，网易推出“网易 Lofter”，盛大推出“盛大推他”，按照正常的逻辑断定，这些轻博客产品，多数读者可能闻所未闻，因为轻博客在中国根本水土不服，没有掀起多大的浪花。

轻博客，其实是一款非常有创意的社交产品，其用户市场切入点，介于微博与博客之间，既提供较多文字输入的长文字多图片发布功能，又提供各类华丽排版与图片杂志化视觉功能。要说调性，固然是清新脱俗盖世无双，可在中国折戟沉沙的原因，在于新浪微博与 Twitter 完全不同。上文提到过，新浪微博在多媒体功能上远远超过美国本尊 Twitter，美国用户在简约到不能再简约的 Twitter 上满足不了丰富的视觉体验，自然会有部分小资用户转战 Tumblr，可在新浪的精心雕琢下，微博本身就是一个几乎可以容纳任何多媒体介质的超级秀场，再仅仅以杂志视觉作为轻博客的卖点，就显得吸引力不足。



除了轻博客，还有一款一度被吹捧为可冲击微博阵营的互动产品，也需要在此提及，那就是图片瀑布流。在中文互联网业态内，图片瀑布流网站的代表作是美丽说与蘑菇街，赢得诸多女性用户喜爱，追究其血统的海外本尊，是美国图片瀑布流始祖 Pinterest。Pinterest 被称为图钉，产品互动模式为用户上传图片，在页面以图片瀑布的形态呈现，端的是视觉体验无双的眼球刺激感。美丽说与蘑菇街的崛起，颇让业界震惊，震惊的不只是其快速获取了大量的用户，更有对其变现速度的诧异，在中国的图片瀑布流社交网站运营中，将图片后端的流量直接导入淘宝生态体系的各个店铺，便可凭借流量获取广告费用。



然而，这又是一个与本尊 Pinterest 风马牛不相及的运营思路，美国的 Pinterest 强调图片社交分享的理念，强调以用户黏性获取更多的传播与互动作为商业价值基础，但中国的图片瀑布流则更像视觉系的广告目录，以女性用户的视觉阅读为基础，流量导出诱导购买——本源的“社交”与“互动”属性，在中国图片瀑布流网站上反而显得脆弱，弱社交一直是中国特色，尽管其变现速度甚至超过 Pinterest。

有那么一个看上去永远不在主流社交互动产品中的平台，却也获取了不错的用户关注和黏性——知乎。作为社会化问答平台，知乎的海外本尊是 Quora。社会化问答在于使用聚合知识点与经验分享的方式，促使用户在平台上共同探讨与解决问题，精英化程度较高。知乎的用户成长速度与活跃度均值得称道，

可凭着“社会化问答”这一垂直功能，与泛社交互动产品的冲突极少。伴随着用户的成长，知乎也遭遇一些运营难题，譬如用户的问题质量越来越低，越来越向百度知道、百度贴吧的层级靠拢，这会直接导致知乎的回答也偏向于聊天而不是知识性分享。此难题需要知乎的运营部门在未来谋划解决。



新浪微博并不能彻底地让用户满意，很多微博用户都在使用一段时间后清理关注账号，将资讯账号精简化，同步取消陌生人关注，希望能让自己逐步回到熟人社交的环境中。如果腾讯微信不出手，新浪微博原本还有更多的时间逐步调试产品，还有更多的机会可以摸索盈利模式，可微信恰在这个瞬间攻出了致命一击，出手的角度之刁钻精准，令围观群众只能仰天长叹：新浪微博输得不冤。微博是一款非常优秀的产品，用户体验极其上乘，如果一定要说用户对微博有所抱怨的理由，无非就是信息流梳理不清，让用户处在较为繁杂的信息海洋中，含金量最高的熟人社交与强互动的资源没有彻底挖透。很不幸，在商业竞争中最可怕的就是对手盯着死穴猛攻，腾讯就是这么一个动起手来毫不留情的商业对手，微信的基础便是熟人社交，而用户社交关系源于 QQ 好友与通讯录，这都是熟人社交信赖程度高到极致的出发点，一击致命，可以说张小龙出剑的瞬间，便注定生死成败。

见招拆招，在互联网产品竞争中司空见惯，问题是腾讯根本没有给新浪微博留出多少拆招的时间，微信以QQ用户为资本，微信用户的成长速度直接导致新浪微博的用户转移速度以恐怖的数量级递增。如果说新浪微博还有一丝值得侥幸的理由，那可以归功于微信根本不准备靠资讯大号或营销大号传播模式作为商业价值跳板，这也意味着碎片化资讯阅读依旧为新浪微博留下宝贵的用户火种，而营销大号依旧可以凭借这部分火种延续存活的血脉。就算如此，新浪微博用户的在线时间与活跃度依旧饱受打击，沉淀下来的用户保持着微信与微博双社交产品配合使用的频次，微信负责熟人社交，微博负责看新闻，一时间貌似相安无事。可就远景而言，新浪微博的危机并未消除，用户在线时间缩减通常预示着产品生命周期跨入临界点，何去何从颇值得掂量。这也是新浪微博接受阿里巴巴的橄榄枝，颠覆底线以流量导出作为变现模式的根本促因，要知道产品生命周期拐点的到来是早晚的事，微博必须一方面延长拐点的下滑趋势延长生命周期，另一方面势必在剩余的生命周期中获取更多的现金，以确保不至于血本无归。

话题延续到这个时间节点，必须给微信做一个定义，作为卓越的社交互动产品，微信强于熟人社交强互动模式匹配普众，意见领袖类型的内容分享在微信生态中并无优势可言。继而微信5.0版本的很多信号，都显示腾讯准备走自己最擅长的模式，那便是前端用户变现，而不是新浪微博努力的后端广告变现。从数量庞大的屌丝用户身上每个月赚5～20元不等，构成庞大的商业利益，兼顾后端商户付费作为商业链条的平衡组合，腾讯微信的战略目标相当清晰，从产品5.0版本走向公众的时刻，就启动了一套令人无法抵御的“阳谋”。

8.2　社交烽燧——互联网巨头的社交博弈

互联网经济，虽有多种不同的商业模式，究其根源依旧是先获取足够的用户与流量，再通过运营寻求变现。既然这一不算秘籍的套路是互联网经济普遍遵循的路数，缘何社交互动市场份额的争夺如此惨烈，颇有“天下英雄竞折腰”的气势。

解读这个问题，得从互联网的竞争模式谈起。

互联网产品从用户流量走向变现，可能采取的主要方式包括：广告、产

品收费、内容收费、增值服务或道具收费、电子商务、无线业务收费等。这些盈利方式，无一例外均立足于用户基数，这就注定互联网的核心竞争力在于用户与流量。获取用户，是互联网产品破发的第一步，这一步跨不过就无从谈变现，而后续优化流量以及通过运营变现，均属于各显神通的技能而已。获取用户之后，所有的互联网产品都面临着严重的挑战，因为迄今并不存在任何一个技术壁垒高不可攀的产品。理论上来说，任何互联网企业推出产品的技术难度，最多不过六个月，就发现竞争对手推出类似产品杀入竞争市场。人口红利永远不够同质化竞争产品来瓜分，蓝海还没有捂热就变成红海，想要博取更多用户认可，就意味着更良好的用户体验，以及更匹配用户需求的产品黏性——直白一些，就是得有绝对的保障，让用户一来到这个产品生态，就有着不断后续访问的欲望和理由。在这样的运营挑战面前，社交互动就变成了遇神杀神、遇佛杀佛的首席利器。

社交互动的核心价值是让用户在产品生态中认识沟通更多同样爱好兴趣的朋友，通过这些志同道合的朋友针对同一系列话题的互动，保持他们在此产品平台沟通的欲望，从而诱发用户反复进入产品的惯性。举例来说，缘何电商网站都非常重视社交互动产品的规划建设？希望的就是消费者能分享购买经验，给更多消费者借鉴，通过消费者经验交流促成社交互动，从而达成消费者对电商平台生态的依赖性。在这样的竞争目的下，不难解释社交互动产品竞争白热化的本源，读者会很轻易地想到，很多社交互动产品根本不具备独立变现的基础，可就算如此，平台商都不惜血本在社交互动产品上一掷千金研发推广，背后的潜台词就是希望用户能留下，留下用户等同于把握了用户黏性，把握了用户黏性才会在同质化竞争中立于不败之地。

中文互联网互动产品，大致可以划分为两大类型：① 独立社交互动产品，譬如轻博客点点网，譬如 SNS 开心网，譬如创世纪级别的类 Twitter 产品饭否。② 基于平台级的社交互动产品，此类别产品多建立在一个账号可打通全平台所有产品线的境地，也被平台寄托着用户黏性的高度期望，譬如腾讯朋友，阿里来往。腾讯微信，也是腾讯全平台中的一部分，自然也难逃两个逻辑规则：① 发展阶段借助平台力量，快速聚集用户，并且借力平台快速打通多个产品线，为社交产品多功能化提供庞大的战略加速。② 获取用户并形成流量优势，以本身社交流量为全平台提供流量支持，让全平台从社交互动上赢得

商业价值增值。

言尽于此，盘点一下互联网领域各大巨头战略格斗的种种暗示，这些暗示指向，便是巨头博弈的棋子后手。

将日历回到新浪微博崛起的岁月，当时，新浪、网易、搜狐、腾讯并称四大综合门户网站，以竞争力而言，腾讯凭借QQ客户端用户优势带来的增值，已呈现卓然不群的峥嵘；在营收事业线上，四大门户凭借广告业务营收不存在天壤之别的鸿沟；可在细分产品业务上，却各有千秋。当时的搜狐，启动视频战略并不久远，远远没有现在这般凶猛，网易与腾讯均在游戏业务上成长喜人，此外，网易在邮箱业务上占据四大门户魁首位置。在门户级的竞争对抗中，新浪门户业务不占优势，可新浪最敏锐的战略破发，在于把握住微博这根战争导火索。

上述业态描述，并不代表互联网业界除了四大门户网站就再无刀兵，只是除了四大门户网站竞争激烈之外，其他细分产品竞争格局相对明晰，譬如盛大当时的游戏业务也颇有优势，盛大文学尚处在赔本赚吆喝的状态，盛大的主力业务与门户均有交锋，却偏生不处在同一业态；同期，阿里巴巴早稳占电子商务领域的霸主地位，其商业触手基本不跨界，却也不允许任何其他平台级企业在电商领域动作过火，主要攻防方向在于其他B2C网站的对抗（譬如还没有如今这么强大的京东等），在C2C领域，淘宝自谦第二，中国就没有任何一家企业敢说自己第一，泰山压顶之势强悍到不战而屈人之兵的地步；百度心安理得地在搜索领域饰演土豪，那段岁月360还没有把手深入到搜索业务（或者说，那段岁月的360浏览器市场筹码的强度，远不足以叫板百度），百度貌似存活在独立世界中，凭借竞价排名一家独大疯狂盈利，虽有不同的产品布局，却都走不出搜索基因。

且回到点燃导火索的新浪微博身上，这不得不说是一个非常神奇而且值得回味的现象，在新浪微博破发之前，严格意义上来说，中国并不存在平台级巨头控制社交互动产品并且独立盈利到令人垂涎的先例。不妨回顾之前历数的社交互动产品，类似于石器时代的留言板、聊天室、页面评论自不必言，几乎已经处在边缘化的基础产品层级，BBS论坛一贯以平台的辅助角色存在，类似于牧师或者神棍。BBS论坛垂直化趋势逐步浮现，垂直化论坛每一家又几乎都在叫嚣论坛门户化。互联网领域有过独立博客网站，顶了天也就是温饱级别，综

合门户的博客业务同样延续，可也看不出什么庞大的商业前景，更像社区杂货店类型，必须存在，却也没有关键到不可舍弃；两家值得重视的 SNS 开心网与人人网天天互相喊口号、贴大字报打得热火朝天，颇有不共戴天之势，可这两个气势磅礴的社交互动产品，均不属于任何一家平台级巨头。时过境迁，业态观察者有理由相信，这两家独立的 SNS，让平台级企业看到了社交产品独立盈利的可怕潜力以及用户黏性的恐怖力量，至于这种可怕潜力在未来的生死交锋的决策中起到多大的决定性因素？仁者见仁，智者见智。

很快，互联网的争锋重点，转移到社交互动产品的碰撞。新浪干掉第一只大螃蟹，微博业务占据先手且凭借赢取的用户红利，令腾讯、搜狐、网易发力构建微博，力图后发制人，奈何高手对决岂能差在一线之间？几家后来者的微博，看上去更像是为了反衬新浪微博的闹剧，自娱自乐之余，也没看到什么威胁到新浪微博的明显效应。无从还原当时所有巨头决策人的心态，可以如此定位：腾讯平台级的盈利能力远远甩开新浪门户，就算养着不赚钱的腾讯微博给新浪微博构筑竞争压力都会保持卡位级的威胁，网易的用户黏性多悬系于邮箱业务，搜狐在视频拓展探索上乐此不疲且突破明显——率先凭借灵敏的嗅觉感知到危险的入局者，是与四大门户极少业务交锋的阿里巴巴。

阿里巴巴的盈利模式，是本平台生态内的流量支配权变现，雄霸电商领域的统治力，源于近似垄断的电商购买入口流量，以及支付宝带来的用户黏性。然而，这些明筹之外，观察者们常常忽略阿里巴巴最重视的战略壁垒，那就是手握绝大多数电商购物用户与电商商铺店家。不妨如此解读，阿里巴巴的统治力，就是在于用户习惯打开淘宝购物，商家习惯在淘宝开店，两大战略筹码以平方级统计，才能具体呈现阿里巴巴的可怕。阿里巴巴的纯种血统就是没有社交基因，这不能算特别奇怪的现象，就像新浪身上只有单细胞的媒体基因一样，阿里系明确知道社交的力量，却极难在自生态培养用户社交的血脉（旺旺是 IM 本源的产品，却具备彻底的弱社交属性）。

新浪微博用户与活跃度蒸蒸日上时，业内好评如潮，可互联网人就算不挂在嘴边也心知肚明，空有流量不变现就是活雷锋，在商业价值上的画饼与真实的饼有天壤之别。于是针对新浪微博如何变现，众说纷纭。踩到阿里巴巴尾巴的，就是新浪微博的变现狂想曲（事后证明，预言者们都想多了，这的确是狂想曲，新浪微博越过产品生命周期峰值的那一刻都没搞明白怎么把

流量变成现金）中听上去很靠谱的一种说法：社会化电商！截至数年后的今日，社会化电商仍然只能停留在“概念”状态，或者再激进一些，社会化电商很可能只是伪概念，因为连这一论调最疯狂的追捧者，都无法精准定义社会化电商究竟是用社会化媒体导流构筑电商变现，还是电商嵌入社会化基因提升变现效率。不论如何，“社会化电商”着实给新浪微博的前景描绘出一条康庄大道。不可否认，阿里系也的确存在自身的危机，中小商户在阿里平台上无法获取优质流量，这是阿里系心头永远的痛，在“社会化电商”口号震天响的局面下，阿里巴巴察觉到了兵临城下的杀机，万一新浪微博给出更优质的平台商务政策导致阿里巴巴旗下缺少流量的商户大规模流失将如何应对？上文提到过，阿里系的战略筹码一是用户二是商户，一旦商户流失到其他有用户基础的平台，完全可能短期内冲击到阿里系的战略地位。强如阿里巴巴这种精英云集的霸主，如何会允许卧榻之边横一个打社交呼噜比自己还响的壮汉？

阿里巴巴动手了，这是一种面对潜在危机考虑作出的重大决定，淘宝拆分为三：B2C 天猫、C2C 集市与比价一淘。这一重大变革，一方面是应对差异化电商竞争，另一方面也间接促成更多的页面流量可支配，尽可能缓和中小长尾商户流量不足的困境，以防御性战略缓冲新浪微博可能带来的杀机。随后的岁月中，阿里巴巴不断提炼不同事业线的核心竞争力，未雨绸缪备战备荒。日历翻过数年光景，仍然令人对阿里巴巴的战备态度敬佩不已，这是一种战略级的后手防御，尽管事后可能的危机一直到阿里巴巴收购新浪微博都没有迸发，可阿里巴巴严谨的商业态度，依旧令人叹为观止。

相信不止一位读者对新浪微博的“社会化电商”蓝图心驰神往，可新浪微博在此尝试方向上始终欲拒还休，就算在商业化压力最大的那些时间，宁可使用会员收费等被用户骂街的低级策略，都不肯大规模启动电商化进程，又是缘何？这里出场的，是另外一位对商业竞争把握炉火纯青的杀手——腾讯。企鹅是一种非常可爱的动物，互联网领域的企鹅 QQ 却没有任何斯文可言，其嗜血善杀闻名于诸侯，回顾腾讯商业进程的诸多举动，得到的结论就是腾讯岂止精于竞争格局应变？与耕好自家一亩三分地的百度不同，腾讯的狼性从来没有从企业文化中消失过哪怕任何一秒。

新浪微博问世时间早于腾讯微博，身为后发者，腾讯眼睁睁地看着自己由于产品进度滞后，对手新浪微博取到了最大的精英用户，可腾讯微博投入

的资源丝毫不减。不同于网易微博、搜狐微博的三板斧热情，腾讯摆出的战阵让很多人相信，企鹅准备用微博做一场殊死较量。这是一个看上去很值得关注的信号，腾讯对微博如此重视？新浪微博优势太明显，腾讯会如何做？这场较量何时收场？为何腾讯貌似永远没有机会在微博对抗中逆袭？一系列问题，事后看来远没想象得那么复杂。仅仅游戏业务一条事业线每年就有百亿级营收在手的腾讯根本不在乎养一个微博业务作为生态布局构件。

“卡位”战略的腾讯微博，真的起到了逆转战局的作用，苦苦支撑亏损业务的新浪微博疲于奔命保持竞争力，“社会化电商”只见喊口号不见实质性行动，这是为何？新浪太清楚微博用户的习惯，当用户把微博作为社交和媒体看待时，电商类商业元素注入过多，势必导致部分用户离开新浪微博生态。离开新浪微博生态之后的用户会去哪里？唯一的选择就是同样拥有浓郁社交基因的腾讯微博，而腾讯太擅长从用户身上变现，新浪微博用户更精英化，消费力与知识结构均比腾讯微博用户占优，一旦几千万用户流入腾讯企鹅之手，新浪微博会成为全地球人的笑柄。此时此刻，新浪微博的进退两难是一种必然，其生态中没有自有电商事业线，若冒着丢失用户的风险强行上马“社会化电商”，腾讯借机挟雷霆万钧之势逆转格局完全存在可能性。

腾讯微博究竟起到的是“卡位”作用拖延新浪微博战略进度，为杀手锏微信争取更多时间？还是的确抱着要用微博做决胜战的打算？这已经不重要了。即使腾讯微博是掩护微信突围的炮灰部队，腾讯为这一场掩护战役也付出了足够惊人的资源布局。那几年，腾讯陆续出手亿级资金在各大垂直电商领域注资收购，其大电商布局外加三亿元资金冲入快递行业，都为其电商事业线提供武装到牙齿的弹药。要说此时此刻的腾讯电商系撼动电商龙头阿里电商系固然尚无可能，可用来给根本没有电商部队的新浪微博施压则游刃有余，更何况腾讯 QQ 团、F 团、高朋团的布局操作，还让腾讯有着多个城市的落地商务能力，若战役被拖入到 O2O 环节决胜，新浪更会捉襟见肘。上述布局完全没有丝毫浪费，打完微博格局争夺战后，腾讯不显山不露水地给旁观者一个莫名惊喜，所有貌似为微博竞争准备的战争筹码，包括电商、快递与落地业务，全部可以在微信成长过程中提供有力的支援。如果说这是一盘棋局，新浪微博与腾讯微博的方寸之战，用硝烟迷住了多数旁观者的眼睛，腾讯的战略早就暗度陈仓算计到了数十步之后的屠大龙，新浪微博还困在步步

为营的局部格杀，商业素养的高下不言而喻。

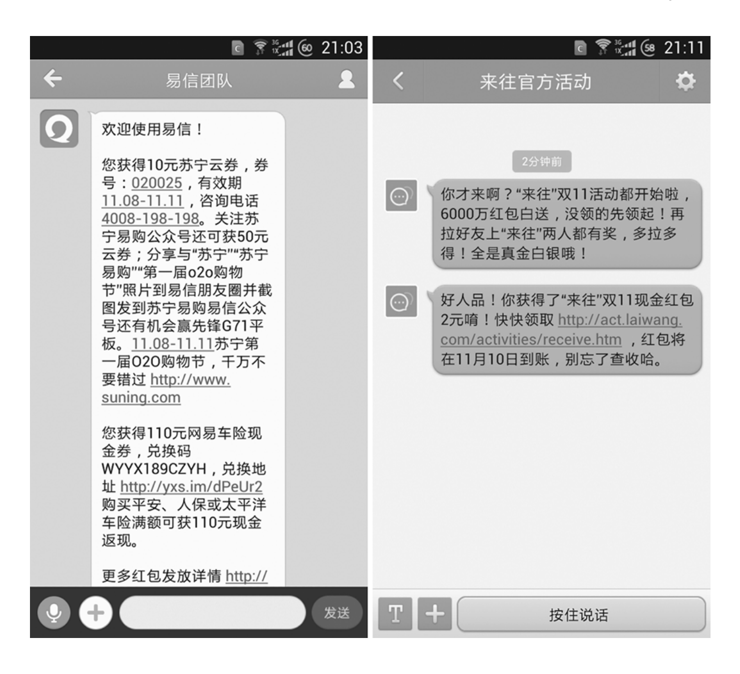
微信的成长充满艰辛和荆棘，好在腾讯系本有产品决胜的基因深入人心，一版一版微创新，快速进化产品至完美形态，素来是腾讯的铁律。从微信初入尘世引发关注，到微信 5.0 版本上线驱动乱世诸侯纷纷入局，这期间还大有精彩故事可挖。移动营销与 O2O 早就不算新鲜词汇，2009～2010 年，就有移动互联网的新名词逐步呈现，待 2010 年千团大战打得味道十足，O2O 被业界神化到迷信与崇拜的地步。可有企业从移动互联网身上赚到钱了么？有，真有，流量提供商移动、联通、电信都赚到了移动互联网用户的流量费，而智能手机厂商同样从移动互联网用户身上赚到移动设备的现金流，刨去这些硬件，在移动领域玩突破性应用商业模式的勇者们，却是前赴后继地冲进沙场，当然，冲进去有多快，被打残变成伤兵抬出来的速度也有多快。

一直到微信面世，业内才恍觉真正改写行业的大杀器即将重新界定移动互联网的玩法，O2O 与移动电商看来真正要从概念走向用户。看得到这一点的，自然不会局限于观察家，幕僚如云的几大巨头如百度、阿里巴巴等，均如坐针毡。中文互联网第一次世界大战的焦点在争夺 PC 互联网流量入口，阿里巴巴归拢了电商，百度归拢了搜索，腾讯归拢了 IM，盛大归拢了文学，360 归拢了杀毒与浏览器（不算微软嫡系 IE），新浪微博归拢了社交媒体（虽说不赚钱）；第二次世界大战却必然发生在移动互联网的圈地期，之前的移动乱战，各大巨头均有出手占地，却在战略级定义上，多为 PC 互联网端的战略延展而非迫切变现，冷眼看着中小应用商喋血互殴。而今微信带来的危机感却强烈到同量级对手都不得不为之侧目的地步。

为应对微信来袭，各大巨头可谓不遗余力，最令人咋舌的战略应对出自极少与腾讯系正面竞争的阿里系。2013 年 3 月，阿里系入手新浪微博以 18% 的比例控股。短短数十天后，阿里系再度出手控股高德地图。几个月后，新浪微博淘宝版上线，将新浪微博流量直接导向淘宝中小商户。众所周知，阿里系强于电商，收购社交基因的新浪微博显然不是为了在这家亏损到一塌糊涂的公司分股利，更多的战略眼光就是看重其“社交”可能给阿里生态带来的优势。同样，高德地图在地图入口级应用中名列前茅，阿里系拿下地图入口意欲何为？把社交、电商、移动地理位置技术三合一的胸襟暴露于天下——而这一切，怎么看都只能是为了与微信争夺那 O2O 的锦绣河山。

类似的事情远远不止阿里系在布局，百度在2013年7月，以18.5亿美元收购91无线的百分百股份，之前的百度垄断力在于网页搜索流量，以及爱奇艺的视频流量（但视频交锋战局复杂得多，爱奇艺虽把控桥头堡，远未到入口级流量的地步）。与在移动端受制于用户行为不同，百度仅强于百度地图的入口流量控制，收购91无线一方面为对战360做多战线布局，另一方面也为自己拿下重要的一张应用分发口通行证。同样，百度以3.7亿美元完成对视频客户端软件PPS的收购并整合至百度旗下视频业务爱奇艺矩阵内，这意味着百度同步还规划在移动与桌面视频客户端入口占一席之地。

如果说上述的若干收购还可以解释为“多战线”或“生态需求”这类较为文雅的词汇，那网易宣布联手中国电信推出易信则等于与微信面对面交锋。易信的功能性不如微信这般丰富，但“免费流量”计划的提出，无疑意味着网易与电信这两位大佬不惜血本一搏的态度。无独有偶，阿里巴巴也推出自有社交产品“来往”，并且紧锣密鼓给出“免流量计划”，通过马云亲自挂帅推“来往”的重视程度，阿里内部将“微信”视为什么样级别的怪兽可想而知。类似的活儿，各大巨头针锋相对，盛大“有你”（Youni）同样挂着免费聊天的社交招牌，而苏宁也低调摆出战阵，社交工具“云信”整装待发……早有媒体给出“千信大战”的定义，预测微信面临的小伙伴们一个个在穷凶极恶地规划着逆袭。





无论如何，更多的竞争对手，说明微信的威胁被各大巨头所正视，对用户而言，也意味着更多的使用选择，在微信看来，已手握 6 亿用户是最稳固的竞争壁垒，何况微信背后腾讯生态这座大旗，又岂是轻易会被撼动？话虽这样说，微信也没有自傲到“天下英雄莫能挡”的态度，2013 年 10 月底，微信宣布服务号认证战略，品牌服务号支付 300 元获取认证后便可启用之前一直被禁锢的服务号各类接口，这意味着 API 接口解禁，一夜间留给品牌完全的定制化 API 操作空间。这条新闻，在诸多巨头纷纷抢占社交滩头阵地的热议中似乎不算抢眼，但熟悉微信的营销者们却集体热血沸腾，API 开放是何等锦绣的商业前景？这等于微信将本掌握在自己手中的钥匙扔给玩家，让玩家随心所欲定义自己所需要的服务号功能，意味着只要有靠谱的创新营销思路与可靠技术，微信这个房东默许任何一个房客装修租赁的商铺门面，再也不需要千人一面，营销人的手段能在 API 接口开放中展现想象力的极致！

社交互动产品的华山论剑，是一场旷日持久的拉锯战，各个巨头各显神通，用资本抢战略进度的举措，显示着移动端的跑马圈地逐步升温至白热化。而这一切，均由腾讯微信步步相逼迫使行业被动破局，微信看似仅有一个简单的绿色应用，却是一项平台级应用，四两拨千斤驱动移动互联网的巨轮加

速行驶，而未来的商战还将延续很久，很久……

8.3　那一场，指日可待的微信未来

微信营销是数字营销的重要分支，也具备社交互动产品的营销价值特质，那就是必须遵循产品特性才能进一步解析营销价值与动态。由于腾讯素来有“微创新”的传统，微信会与任何腾讯产品一样，保持着快速自我进化趋于完美体的习惯。

8.3.1　云端笔记领域的潜猎者

伴随用户越来越多的跨屏触网行为习惯的产生，云产品获取了更多的关注力度和使用频率，云端笔记就是这么一种产品，用户不论在PC还是在平板电脑或者手机上，用云端笔记记录下的内容，能通过云数据让任何触网终端都可同步看到记录收藏下的笔记。通常，此类云端笔记产品，能容纳多媒体笔记内容，且提供便利的网页区域内容选择。

这是一个可能对“印象笔记”不能算太好的消息，微信5.0版本有一项看似不起眼却战略目的颇为凶猛的产品——“收藏”；在微信5.0版本以及之后的版本中，阅读内容菜单中有“收藏”功能，按此功能键，则阅读内容立刻会被收纳到“收藏”栏目，免费容量为1G。日后用户如果需要在微信内朋友圈或与朋友交流谈话中启用此内容，直接去“收藏”找到此内容发布即可。与此同时，用户可以直接在“收藏”中完成内容自创建，可创建内容包括“文字”、“语音”、“图片”、“地理位置”、“文件”等。



有价值的创新，常常是简单却让人无法抗拒的诱惑，移动设备由于操作不如PC键盘鼠标，收藏内容、转贴内容、保存内容

等，通常都会需要一些较为复杂的跨产品操作，繁琐且易让用户抵触。微信的“收藏”，等同于第一步就解决了微信生态内的“收藏”与“笔记”两个功能，除简便的一键收藏之外，用户自建内容的“收藏”不折不扣就是“印象笔记”的克隆版。

“印象笔记”，比腾讯微信更早推出此功能服务，可“印象笔记”在中国，在用户获取能力与平台级资源上，与腾讯根本不是一个层级。如果微信事业部真的对云端笔记市场有出手的准备，“印象笔记”这一次遇到的是大麻烦，大到可能会让“印象笔记”重新评估大中国区业务是否还有维系下去的理由。

对“印象笔记”类的云端笔记产品来说，通常如此获取用户成长 PC 互联网端，努力让用户安装浏览器插件以及下载 PC 客户端移动互联网端，努力推广 APP 应用。可“印象笔记”毕竟是越洋产品，过江龙与本地企业之间的争夺，在用户基础上就是最大的矛盾冲突。微信现在的“收藏”还停留在自己的生态内，可这个“收藏”功能，完全可以在腾讯系的所有事业线落地，假想一下这样的场景吧：腾讯的新闻门户阅读底级页有一键收藏到微信的按钮，腾讯的 QQ 空间也有，腾讯视频、腾讯图片全都有这么一个看似不起眼却能快速与微信“收藏”同步的按钮。这是否意味着微信用户能直接在移动终端看任何腾讯产品线收藏下来的内容？此外，对腾讯而言，甚至于不需要独立的 PC 客户端，在 QQ 面板增加一个“收藏”插件，QQ 用户点击这个插件便可查看“收藏”内容并且管理。（类似的动作，新浪微博也有尝试，微博有“收藏”功能，同步在网页端微博与客户端微博，但新浪生态级数与腾讯差异甚远，且新浪微博的 PC 桌面端几乎可以被漠视）。

也就是说，腾讯要完成“收藏”功能云端化，战略速度与平台优势较现有的任何云笔记产品不知强大多少倍。网页端、PC 端、手机端，腾讯需要做的布局甚至于在短短几个月内就可初具规模，而其他任何一款云笔记产品，想要走到中国细分市场的垄断地位，战略进度都要三五年。

微信战略步伐需要解决的问题层出不穷，是否有时间来思考布局这个方向的任务和工作，在于微信评估各个方向任务优先级，也就是面前一桌子菜

先向哪一个动筷子，仅此而已。

8.3.2　数字版权产品的微信大卖场

现在中文互联网对数字版权产品正在处于逐步适应阶段，部分用户开始习惯于支付费用做数字阅读或者购买数字音乐版权，而这些数字版权，在微信生态中可能寻找到超越任何一个现存平台的营销量。

由于微信本身留给后续研发定制的 API 政策，这部分政策如何为现有商业业态产生价值就很值得探讨。在微信界面完成小说阅读并不困难，微信产品形态自有阅读功能，微信支付也获取了市场认可，那在微信生态内购买数字图书，随后发送在微信内，直接通过微信阅读界面阅读的前景就颇为明朗。

现阶段，中国数字版权图书的销售，亚马逊、当当等均有涉足，亚马逊 Kindle 更在全球领域受到粉丝们的疯狂追捧，可在中国用户心目中，了解 Kindle Paperwhite 阅读器与 Kindle Fire HD 的用户比例着实不高。而另一个相对不算爆炸新闻的信号，是腾讯在微信沸沸扬扬的同时，不算高调地宣布成立“腾讯文学”。以数字版权领域的战略争夺而言，“腾讯文学”的出现不是太早，而是太晚，若“腾讯文学”能像亚马逊一样提供数十万种数字图书版权，在微信生态内提供用户闭环支付、阅读、点评、笔记等服务，完全可能缔造颠覆行业的再一次新高。



同理，数字音乐也是一项值得跟踪观察的潜力股，腾讯QQ音乐本不缺数字音乐，是否能通过微信形成生态内的播放器，让用户在微信中为音乐付费购买？这又是一项悬疑。

不同于“腾讯文学”直白地显示出与微信的整合潜力，入手数字音乐才是需要腾讯进一步谋划的难点：一是用户为音乐付费还在培养期，该举措是否会适得其反？二是音乐类会形成的流量，在现3G流量价格上依旧显得极其昂贵，用户是否愿意为在线音乐买单之外再受流量限制？（或者腾讯联手流量供应商为腾讯音乐定制低价高流量的服务包？）三是QQ音乐本有为数不少的移动端用户，微信数字音乐启动是否会构成资源内耗，反而杀伤QQ音乐的稳定趋势？

如果“腾讯文学”如预测那般深度植入微信，对数字版权业界的撼动前景可预计，数字音乐反是进退之间需要斟酌的高难度取舍。

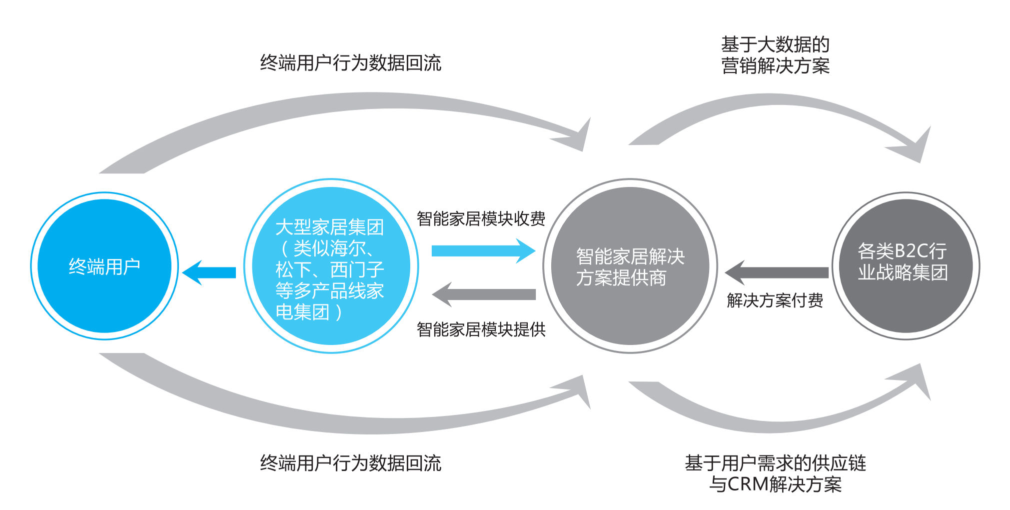
8.3.3 智能物联网领域的拓荒者

新浪微博高调宣布联手海信集团，共同推出“微博空调”，用户只要通过微博私信，就可以远程遥控家中空调设备的各种功能。乍一看，这条新闻颇为不靠谱，只不过把物理遥控器变成互联网数字信号遥控而已，略有眼前一亮，却绝对不至于像宣传那般“涉足物联网”领域的高风亮节。

互联网的终极状态，势必是物联网智能化生活，然而，智能化生活的物联网，如何可能简单到只是遥控功能集约化的地步？如果把家中电器的遥控功能整合在一个手机APP中，这不过是一个超级遥控器的傻瓜应用而已，毫无技术难度且连“智能化”的含义都没读透。

智能化生活的物联网，核心不是解决“物联”，而是解决“智能化”，让家居物件拥有根据用户习惯逐步产生人工智能，提供匹配用户习惯的智能服务，帮助人类获取更高质量的科技生活享受。既然如此，可以想象的是物联网内的每一件物件，都应该拥有数据回流到某一个云端服务器分析用户习惯的标准化构件，云端服务器解读用户习惯后，再发送数据给到物联网内每一个物件的处理内核，形成更舒适的生活体验。

智能物联网模型



如模型所示，智能家居解决方案的物联网部分，需要以数据回流作为“智能化”的支撑，现阶段“物联网”市场上多数挂“智能化”招牌的解决方案，均为遥控器集约化的思维方式，远远偏离“智能化”理念，不符合人类未来的真实需求。

话题回到微信，新浪微博推出的“微博空调”谈不上是多么高深的技术壁垒，以微信的产品形态（公众账号功能化），完全可能做到更周密、更完整。

之所以会提及微信可能会在物联网智能化产业产生价值，还是在于腾讯生态海量的用户数据，物联网智能化的基础，技术与硬件是组成部分，基于大数据分析形成智能化的服务提供，才是最终获取的商业价值。而腾讯平台覆盖多条事业线，更难能可贵的是平台化程度极高，用户行为的分析能力强大，以微信作为用户与物联网直接的对话接口，水到渠成。只是，这看似并不遥远的物联网宏图，即便启动，也会需要若干年精心运营才会有所收获，这期间又会涉及若干商业集团的狙击和竞争，其中变数岂是座谈掐指便能尽览无遗？

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 http://www.Golden-book.com 及 http://www.cmpbook.com 上

个人资料

姓名：________ 性别：□男 □女 年龄：______ E-mail：____________________

联系电话：______________ 传真：______________ 手机：____________________

就职单位及部门：____________________________ 职务：____________________

通讯地址：__________________________________ 邮政编码：________________

单位情况

单位类型：

□国有企业 □私营企业 □政府机构 □股份制企业

□外资企业（含合资） □集体所有制企业 □其他（请写出）__________________

单位所属行业：

□食品/饮料/酿酒 □批发/零售/餐饮 □旅游/娱乐/饭店

□政府机构 □制造业 □公用事业 □金融/证券/保险

□农业 □多元化企业 □信息/互联网服务 □房地产/建筑业

□咨询业 □电子/通讯/邮电 □其他（请写出）__________________

单位规模：

□500 人以下 □500—1000 人 □1000—2000 人 □2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿ISBN：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

2. 您是通过何种渠道了解到本书的？

   □报刊杂志　□电视台电台　□书店　□别人推荐　□其他＿＿＿＿＿＿

3. 您对本书的评价

   内容　□好　□一般　□较差

   编排　□易于阅读　□一般　□不好阅读

   封面　□好　□一般　□较差

4. 您在何处购买的本书

   □书店　□网络　□机场　□超市　□其他＿＿＿＿＿＿

5. 您所关注的图书领域是：

   □投资理财　□人力资源　□销售/营销　□财务会计　□管理学与实务　□其他＿＿＿＿

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息？

   □电子邮件　□传真　□书目　□试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人，请注明所推荐人的：

   姓名＿＿＿＿＿＿职务＿＿＿＿＿＿电话＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

   地址＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿邮件＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

感谢合作！请确认我们的联系方式

联系人：董琛

地址：北京市西城区百万庄大街22号机械工业出版社经管分社

邮编：100037

电话：010-88379081

传真：010-68311604

电子邮箱：cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录：

http://www.golden-book.com/clubcard.asp 或 http://www.golden-book.com

如方便请赐名片，谢谢！

打通微信5时代的O2O变局



微信营销360度指南

模型、案例、方法和技巧

此书将极大帮助身处其中的企业和营销人快速切换思维以及行动模式！

——梅花网总裁　**刘建平**

这本书算得上是第一本全面系统的微信营销工具书，值得细细品读！

——广告大观杂志社总编辑　**陈徐彬**

这不仅是一本对未来的在线营销有着重要指导意义的工具式图书，更可作为凤凰网原生营销与社会化媒体有机融合、互相借力传播的重要理论参考，极具价值。

——凤凰网营销总经理　**付继仁**

本书从企业营销链六个环节全方位给出微信的应用方案，值得从事营销工作的读者关注。

——原国家信息中心主任　**高新民**

认真阅读此书，相信你一定会在互动营销、策略性思考、品牌研究及用户洞察方面有非常大的启发和进步。

——中金在线副总裁　**陈刚**

针对微信中的营销商机，该书从模型、案例、方法到技巧，进行了全方位展示。

——社科院信息化研究中心秘书长　**姜奇平**



图书上架建议　管理/市场营销

ISBN 978-7-111-45173-0



定价：49.00元

内容介绍

在移动互联网冲击各行业的大背景下，微信异军突起成为社会化媒体营销的新关注点。微信超大的用户群体以及超高的用户粘性使其具有非凡的营销潜力，其平台功能的不断增加也可以承载愈加丰富的营销形式。

《微信营销360度指南》主要讲述了如何使用微信在O2O时代产生最大的营销效果，即从“品牌传播”、“O2O”、“移动电商”、“功能营销”、“CRM”、“企业营销管理”六大维度，运用其独有的信息精准传递与丰富直接的支付形式，形成了一个有效的营销闭环，真正有效地将消费者吸引过来。与此同时，辅以案例，将微信矩阵纳入营销管理当中，用餐饮、教育、快消、旅游等行业的微信营销策略来详细解读微信营销的模型、案例、方法和技巧。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037

电话服务
社服务中心: 010-88361066
销售一部: 010-68326294
销售二部: 010-88379649
读者购书热线: 010-88379203
网络服务
教材网: http://www.cmpedu.com
机工官网: http://www.cmpbook.com
机工官博: http://weibo.com/cmp1952
封面无防伪标均为盗版

打通微信5时代的O2O变局



模型、案例、方法和技巧

此书将极大帮助身处其中的企业和营销人快速切换思维以及行动模式！

——梅花网总裁　**刘建平**

这本书算得上是第一本全面系统的微信营销工具书，值得细细品读！

——广告大观杂志社总编辑　**陈徐彬**

这不仅是一本对未来的在线营销有着重要指导意义的工具式图书，更可作为凤凰网原生营销与社会化媒体有机融合、互相借力传播的重要理论参考，极具价值。

——凤凰网营销总经理　**付继仁**

本书从企业营销链六个环节全方位给出微信的应用方案，值得从事营销工作的读者关注。

——原国家信息中心主任　**高新民**

认真阅读此书，相信你一定会在互动营销、策略性思考、品牌研究及用户洞察方面有非常大的启发和进步。

——中金在线副总裁　**陈刚**

针对微信中的营销商机，该书从模型、案例、方法到技巧， 进行了全方位展示。

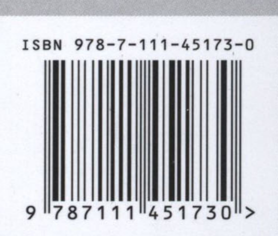
——社科院信息化研究中心秘书长　**姜奇平**





图书上架建议　管理/市场营销

ISBN 978-7-111-45173-0



定价：49.00元